

Fernanda Andresa Portilho de Magalhães Lopes

QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO (QVT):
UM DIAGNÓSTICO NA SECRETARIA DE ESTADO DE PLANEJAMENTO E GESTÃO
DE MINAS GERAIS (SEPLAG - MG).

Belo Horizonte

2017

Fernanda Andresa Portilho de Magalhães Lopes

QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO (QVT):
UM DIAGNÓSTICO NA SECRETARIA DE ESTADO DE PLANEJAMENTO E GESTÃO
DE MINAS GERAIS (SEPLAG - MG).

Trabalho de conclusão apresentado ao Curso de Administração Pública da Escola de Governo Professor Paulo Neves de Carvalho, da Fundação João Pinheiro, como requisito para obtenção do título de Bacharel em Administração Pública.

Orientadora: Cláudia Beatriz M. de Monteiro de Lima Nicácio

Belo Horizonte

2017

L864q

Lopes, Fernanda Andresa Portilho de Magalhães.

Qualidade de vida no trabalho (QVT) [manuscrito] : um diagnóstico na Secretaria de Estado de Planejamento e Gestão de Minas Gerais (Seplag – MG) / Fernanda Andresa Portilho de Magalhães Lopes. – 2017.
[12], 87 f. : il.

Monografia de conclusão de Curso (Graduação em Administração Pública) – Fundação João Pinheiro, Escola de Governo Professor Paulo Neves de Carvalho, 2017.

Orientadora: Cláudia Beatriz M. de Monteiro de Lima Nicácio
Bibliografia: f. 85-89

1. Qualidade de vida – Minas Gerais. 2. – Trabalho – Minas Gerais. 3. Secretaria de Estado de Planejamento e Gestão – Minas Gerais. 4. Administração pública. I. Nicácio, Cláudia Beatriz M. de Monteiro de Lima. II. Título.

CDU 331 (815.1)

Fernanda Andresa Portilho de Magalhães Lopes

Qualidade de Vida no Trabalho (QVT): Um diagnóstico na Secretaria de Estado de Planejamento e Gestão de Minas Gerais (SEPLAG - MG).

Trabalho de conclusão apresentado ao Curso de Administração Pública da Escola de Governo Professor Paulo Neves de Carvalho, da Fundação João Pinheiro, como requisito para obtenção do título de bacharel em Administração Pública.

Banca Avaliadora

Cláudia Beatriz M. de Monteiro de Lima Nicácio (Orientadora) – Fundação João Pinheiro

Professora examinadora – Denise Helena Franca Marques Maia – Fundação João Pinheiro

Professora examinadora – Rosânia Rodrigues de Sousa – Fundação João Pinheiro

Belo Horizonte, 27 de novembro de 2017

RESUMO

Os objetivos dessa pesquisa são realizar quadro diagnóstico de Qualidade Vida no Trabalho (QVT) na Secretaria de Estado de Planejamento e Gestão do Estado de Minas Gerais (SEPLAG – MG) e compará-lo com os resultados da pesquisa de QVT de Tito realizada em 1999 na Secretaria de Estado de Recursos Humanos e Administração de Minas Gerais (SERHA – MG). Para o desenvolvimento do estudo foi enviado um questionário *survey* online, baseado no modelo Hackman & Oldham (1975) do Job Diagnostic Survey adaptado por Tito (1999), para as Subsecretarias que abrangem atualmente as competências que existiam na SERHA e foram incorporadas à SEPLAG, quando da sua criação em 2002. Eram necessárias 135 respostas, de acordo com o universo amostral de 706 servidores, sendo obtidas 175. Para o cumprimento dos objetivos, foi realizada retomada histórica da evolução da estrutura organizacional da SEPLAG, demonstrando a correspondência entre a atual estrutura e as unidades administrativas da SERHA. Analisaram-se as respostas a partir de estatística descritiva, calculando-se a média e o desvio padrão das notas dadas e estabelecendo-se critérios de avaliação com quatro níveis diferentes de QVT, a saber: nível insatisfatório, normal, satisfatório e muito satisfatório. Ademais, à luz do referencial teórico sobre qualidade de vida no trabalho, relacionou-se os resultados às perspectivas da organização, que busca produtividade e do empregado, que busca felicidade. E em relação à QVT na SEPLAG, têm-se que demandam atenção as variáveis de Motivação Interna para o Trabalho e Satisfação Geral, com destaque para a variável Satisfação com Segurança, nos quais os escores apresentaram modificação negativa, encontrando-se em níveis insatisfatórios de QVT. Já a variável Satisfação com o Ambiente Social apresentou evolução do nível normal para o satisfatório. A pesquisa permitiu compreender, portanto, de forma geral, a percepção dos indivíduos em relação a determinados aspectos que compõem o trabalho e são determinantes para o alcance da Qualidade de Vida no Trabalho pelos servidores. As recomendações realizadas foram: que sejam feitos diagnósticos periódicos com relação à qualidade de vida dos servidores; realização de trabalhos buscando elucidar os padrões de desempenho existentes na SEPLAG para que exista a possibilidade de mensurar a Qualidade de Vida antes e depois da implementação de programa de QVT; estruturar programas e implementá-los de forma efetiva para melhorar a qualidade de vida do trabalhador, buscando inovação em práticas de desenvolvimento humano.

Palavras-chave: Qualidade de Vida no Trabalho (QVT), Secretaria de Estado de Planejamento e Gestão de Minas Gerais, Recursos Humanos no Setor Público.

ABSTRACT

The objectives of this research are to measure the Quality of Working Life (QWL) at the State Secretary of Planning and Management of the State of Minas Gerais (SEPLAG - MG) and to compare it with the results of Tito's QWL survey conducted in 1999 at the State Secretary of Human Resources and Administration of Minas Gerais (SERHA - MG). For the development of the study, an online survey questionnaire based on the Hackman & Oldham (1975) model of the Job Diagnostic Survey adapted by Tito (1999) was sent to the Undersecretaries that currently cover the competences that existed in SERHA and were incorporated into SEPLAG, when it was created in 2002. A total of 135 responses were required, according to the sample universe of 706 servers, of which 175 responses were obtained. In order to achieve the objectives, a historical resumption of the evolution of the organizational structure of SEPLAG was carried out, demonstrating the correspondence between the current structure and administrative units of SERHA. The answers were analyzed from descriptive statistics mean and standard deviation of the given scores that were calculated and evaluated by four different criterial levels of QWL, namely: unsatisfactory, normal, satisfactory and very satisfactory level. In addition, the results were related to the perspectives of the organization, which seeks productivity and the employee, who seeks happiness. In addition, in relation to QWL in SEPLAG, the variables of Internal Motivation for Work and General Satisfaction have to be taken into account, with emphasis on the Satisfaction with Safety variable, which scores presented a negative change, being at unsatisfactory levels. On the other hand, the variable Satisfaction with the Social Environment presented evolution from the normal to the satisfactory level. Therefore, the research allowed understanding, in general, the perception of the individuals in relation to certain aspects that compose the work and are determinants for the reach of the Quality Working Life at SEPLAG. The recommendations were: to make periodic diagnoses regarding the quality of life of the employees; carrying out works seeking to elucidate the performance standards in SEPLAG so that there is the possibility to measure the Quality Working Life before and after the implementation of QWL program and also structure programs and implement them effectively to improve the worker's quality of life, seeking innovation in human development practices.

Keywords: Quality of Working Life (QWL), State Secretary of Planning and Management of the State of Minas Gerais, Human Resources in the Public Sector.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – Qualidade de Vida Geral da SERHA.....	68
Figura 2 – QVT x Unidade Administrativa da SERHA.....	72

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Correspondência entre as estruturas da SERHA 1999 e SEPLAG 2017.....	44
Quadro 2 - Correspondência para comparação dos resultados de QVT entre SERHA 1999 e SEPLAG 2017.....	45
Quadro 3 - Critérios para análise dos escores de QVT.....	54
Quadro 4 - Qualidade de Vida Geral na SEPLAG 2017.....	59
Quadro 5 - QVT x Unidade Administrativa 2017.....	63
Quadro 6 - QVT geral na SEPLAG para efeito de comparação com a Figura 1.....	68
Quadro 7 - QVT Gabinete 1999 x QVT Gabinete 2017.....	73
Quadro 8 - QVT SUMOR 1999 x QVT SUGES 2017.....	74
Quadro 9 - QVT SCP, SCCC, SCDRH e SCS 1999 x QVT SUGESP 2017.....	76
Quadro 10 - QVT SCAM E SCATIS 1999 x QVT CSC 2017.....	77

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

AJA	Assessoria Jurídico - Administrativa
ASCOM	Assessoria de Comunicação Social
ASPLAN	Assessoria de Planejamento
AUS	Auditoria Setorial
CEGUAI	Coordenadoria Especial de Gestão das UAIs
CEOC	Coordenação da Execução de Operações de Crédito
CSC	Centro de Serviços Compartilhados
DCAL	Diretoria Central de Administração Logística
DCCR	Diretoria Central de Carreiras e Remuneração
DCCTA	Diretoria Central de Contagem de Tempo e Aposentadoria
DCGCFC	Diretoria Central de Gestão de Cargos e Funções de Confiança
DCGD	Diretoria Central de Gestão do Desempenho
DCGDES	Diretoria Central de Gestão do Desenvolvimento do Servidor
DCGDS	Diretoria Central de Gestão dos Direitos do Servidor
DCGIM	Diretoria Central de Gestão de Imóveis
DCGRS	Diretoria Central de Recrutamento e Seleção
DCLC	Diretoria Central de Licitações e Contratos
DCPPP	Diretoria Central de Processamento do Pagamento de Pessoal
DCSPP	Diretoria Central de Supervisão do Processo de Pagamento
DP	Desvio Padrão
GAB	Gabinete
IEDRHU	Instituto Estadual de Desenvolvimento de Recursos Humanos
JDS	Job Diagnostic Survey
LIP	Licença por Interesse Particular
MG	Minas Gerais
NCIM	Núcleo Central de Inovação e Modernização Institucional
NSA	Núcleo de Serviços Administrativos
PCCV	Plano de Cargos Carreiras e Vencimentos
QVT	Qualidade de Vida no Trabalho
SAF	Superintendência de Administração e Finanças

SCAM	Superintendência Central de Administração de Materiais
SCAP	Superintendência Central de Administração de Pessoal
SCATIS	Superintendência Central de Administração de Transportes, Imóveis e Finanças
SCCA	Superintendência Central de Correição Administrativa
SCCCV	Superintendência Central de Cargos, Carreiras e Vencimentos
SCDRH	Superintendência Central de Desenvolvimento de Recursos Humanos
SCGE	Superintendência Central de Governança Eletrônica
SCP	Superintendência Central de Pessoal
SCPMSO	Superintendência Central de Perícia Médica e Saúde Ocupacional
SCPRH	Superintendência Central de Política de Recursos Humanos
SCRLP	Superintendência Central de Recursos Logísticos e Patrimônio
SCSS	Superintendência Central de Saúde do Servidor
SEF	Secretaria de Estado da Fazenda
SEPLAN	Secretaria de Estado de Planejamento e Coordenação Geral
SERHA	Secretaria de Recursos Humanos e Administração
SPGF	Superintendência de Planejamento, Gestão e Finanças
SPLOR	Subsecretaria de Planejamento, Orçamento e Qualidade do Gasto
SUGES	Subsecretaria de Gestão da Estratégia Governamental
SUGESP	Subsecretaria de Gestão de Pessoas
SUMOR	Superintendência Central de Modernização Administrativa

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO	13
2. QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO	17
2.1 Origem e antecedentes históricos	17
2.2 Conceitos e Sentidos do Trabalho	19
2.2.1 Organização: a busca por produtividade	21
2.2.2 Empregado: a busca por felicidade.....	22
2.3 Conceitos de QVT	24
2.4 Metodologias e Instrumentos de avaliação para QVT	28
2.4.1 Modelo de HACKMAN & OLDHAM (1975)	31
3. SECRETARIA DE ESTADO DE PLANEJAMENTO E GESTÃO DE MINAS GERAIS	37
3.1 Caracterização da SEPLAG	38
3.2 Comparação SERHA e SEPLAG	40
3.2.1 GABINETE	41
3.2.2 SPLOR.....	41
3.2.3 SUGES	42
3.2.4 SUGESP	42
3.2.5 CSC.....	44
3.2.6 SPGF.....	45
4. METODOLOGIA	49
4.1. Classificação do Estudo	49
4.2. Definição da Amostra	50
4.3. Coleta de dados	52

5. ANÁLISE DE DADOS	55
5.1 Técnicas de análises de dados	55
5.2 Retrato do nível de QVT atual na SEPLAG	56
5.2.1 Qualidade de Vida dos servidores por unidade administrativa	62
5.2.1.1 Qualidade de Vida dos Servidores no Gabinete da SEPLAG - GAB	66
5.2.1.2 Qualidade de Vida dos Servidores na Subsecretaria de Planejamento, Orçamento e Qualidade do Gasto na SEPLAG - SPLOR.....	66
5.2.1.3 Qualidade de Vida dos Servidores na Subsecretaria de Gestão da Estratégia Governamental na SEPLAG - SUGES.....	66
5.2.1.4 Qualidade de Vida dos Servidores na Subsecretaria de Gestão Pessoas na SEPLAG - SUGESP	67
5.2.1.5 Qualidade de Vida dos Servidores na Subsecretaria Centro de Serviços Compartilhados - CSC.....	67
5.3 Comparação entre o retrato de QVT da SEPLAG EM 2017 e os resultados de 1999 da SERHA	67
5.3.1 Comparação da QVT geral na SEPLAG x QVT geral na SERHA	68
5.3.2 Comparação do QVT por unidade administrativa da SEPLAG x QVT por unidade administrativa da SERHA	71
5.3.2.1 Gabinete x Gabinete	75
5.3.2.2 SUMOR x SUGES	76
5.3.2.3 SCP, SCCR, SCDRH e SCSS x SUGESP	77
5.3.2.4 SCAM E SCATIS x CSC	79
6. CONSIDERAÇÕES FINAIS	81
7. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	85
APÊNDICE A - QUESTIONÁRIO	90

ANEXO A – ORGANOGRAMA SEPLAG 2017	96
ANEXO B – ORGANOGRAMA SERHA 1999.....	99

1. INTRODUÇÃO

É inegável a importância do trabalho na vida das pessoas na sociedade contemporânea, sendo um referencial de dignidade, valor e participação social. O trabalho também proporciona às pessoas relacionarem-se umas com as outras, contribuindo para o desenvolvimento de sua identidade. O atual mundo do trabalho é fruto de profundas transformações e se caracteriza pelo constante e rápido desenvolvimento tecnológico, busca por inovação e aumento da competitividade. Este cenário faz com que a preocupação com a qualidade de vida tenha se tornado maior nas últimas décadas.

A visão do homem como um ser biopsicossocial passa a ganhar espaço principalmente no contexto organizacional. Uma vez que as pessoas passam a maior parte de seu tempo nas organizações, torna-se importante transformar os locais de trabalho em ambientes mais saudáveis, onde se pudesse, de fato, produzir e viver com qualidade de vida, satisfação e prazer.

Qualidade de vida é busca constante de todas as pessoas e é basilar para o pensamento da organização do labor desde os primórdios da existência de atividades características do trabalho. Segundo Rodrigues (2009), a preocupação em otimizar ou trazer satisfação para quem executa uma tarefa advém desde antes de Cristo com, por exemplo, Arquimedes, em 287 a. C., ao elaborar a “Lei das Alavancas” buscando diminuir o esforço de trabalhadores. Percebe-se a preocupação em melhorar a execução do trabalho e a evolução desse pensamento está intrinsecamente ligada à busca pela satisfação e qualidade de vida no trabalho.

Essa evolução é influenciada pelos momentos históricos e sociais vividos pelas organizações - tanto públicas quanto privadas - que demandam adaptação e geram diferentes perspectivas de análise. Tendo-se como centro de análise o conceito de Qualidade de Vida no Trabalho, considera-se que este surge com mais força a partir da década de 50, mas é preconizado por divergentes acepções da dimensão do trabalho.

De acordo com Ferreira *et al* (2009) as relações de competitividade modificaram-se no âmbito privado, já na esfera pública, as noções de cidadania,

principalmente na América Latina, impactaram de maneira positiva o binômio Estado-cidadão, formando cidadãos mais conscientes e exigentes quanto aos direitos e serviços prestados pelo setor público.

Desse modo, coloca-se em pauta na agenda de gestores, considerando a esfera pública - que é área do presente trabalho, como responder a esse novo rol de demandas da sociedade. Os desafios se apresentam de forma cada vez mais proeminente e é o capital humano das organizações públicas, que é o seu principal ativo, a resposta para a sobrevivência a esse ambiente de mudanças constantes. Com isso, novos modelos de gestão vêm sendo estudados e implementados, buscando-se a melhor forma de organizar o trabalho com base no equilíbrio entre bem-estar e produtividade, sendo essa relação traduzida pela qualidade de vida no trabalho.

Pesquisas como de Ferreira, Alves e Tostes (2009) que tratou sobre a Gestão de Qualidade de Vida no Trabalho (QVT) no Serviço Público Federal e de Ferreira *et al* (2009), sobre a Concepção e implantação de um programa de qualidade de vida no trabalho no setor público, demonstram que programas de QVT na esfera pública são estruturados de forma frágil, adotam abordagem assistencialista - tendo uma perspectiva compensatória e não preventiva - e não conquistam a adesão dos empregados em participar das atividades propostas, que por vezes se restringem à área de saúde laboral.

Nesse cenário, que pode ser estendido à realidade da Secretaria de Estado de Planejamento e Gestão de Minas Gerais (SEPLAG) - unidade de diagnóstico deste estudo, questiona-se: qual a situação atual da qualidade de vida no trabalho entre os servidores da SEPLAG-MG? Além disso, diagnóstico de QVT realizado por TITO, em 1999, aponta variáveis de qualidade de vida no trabalho com níveis insatisfatórios - como Feedback Extrínseco e Satisfação com Compensação - na referida secretaria, denominada à época de Secretaria de Estado de Recursos Humanos e Administração de Minas Gerais. Dessa forma, também se questiona: quais as diferenças entre os resultados encontrados pela pesquisa de Tito (1999) e os atuais?

A partir das perspectivas apresentadas e norteado pelos questionamentos acima, o presente estudo teve como objetivo geral estabelecer um quadro diagnóstico da

qualidade de vida no trabalho dos servidores da SEPLAG - MG, comparando com os resultados do estudo de QVT realizado por Tito em 1999.

Para tanto, fez-se necessário, delinear os seguintes objetivos específicos: Apresentar a evolução histórica da atual Estrutura Organizacional da Secretaria de Estado de Planejamento e Gestão de Minas Gerais desde 1999 até Novembro de 2017 (data do recorte temporal de realização do diagnóstico); Caracterizar o perfil dos servidores da SEPLAG; Analisar a atual situação da qualidade de vida no trabalho entre os servidores da SEPLAG e compará-la com os resultados do estudo de QVT realizado por Tito em 1999.

O presente estudo se justifica considerando a importância de se pensar o “desenvolvimento completo das pessoas por meio de trabalho que ofereçam possibilidades efetivas de crescimento profissional e pessoal” (LIMA, 1998, p. 42). Dessa forma, deve-se monitorar e avaliar constantemente a qualidade de vida no trabalho de acordo com a recomendação de se realizar “diagnósticos periódicos com relação à qualidade de vida dos servidores no exercício de suas atribuições” (TITO, 1999, p.84).

Lima (1998, p.42 *apud* ALBRECHT, 1994), pontua que é imprescindível a periódica avaliação de QVT, corroborando com a importância do presente estudo que pretende atualizar o diagnóstico de qualidade de vida no trabalho realizado na referida Secretaria, onde se percebe a ausência desses estudos e diagnósticos periódicos. Somado a isso, há uma relação positiva entre bons níveis de QVT e produtividade, resultando em melhores entregas para o serviço público e, assim, para a população, justificando mais uma vez, a preocupação em se conhecer a situação da Qualidade de Vida no Trabalho na Secretaria de Estado de Planejamento e Gestão de Minas Gerais.

Trata-se de uma pesquisa descritiva com utilização de questionário enviado por meio da ferramenta de formulários do Google, semelhante ao utilizado por Tito na pesquisa de 1999. Foi definido o universo amostral de acordo com dados Oficiais da Superintendência de Administração de Pessoal (SCAP) da SEPLAG e garantida a aleatoriedade, bem como respeitou-se a proporção do quantitativo de servidores da cada secretaria em relação ao total ao se definir a quantidade de respostas necessárias para tornar a amostragem significativa.

A presente monografia está estruturada em 6 seções, sendo que esta primeira introduz o estudo, contextualiza o tema, apresenta sua justificativa e objetivos. A segunda seção trata do referencial teórico que explana sobre os conceitos relativos à Qualidade de Vida do Trabalho, tratando dos tópicos concernentes ao trabalho, à qualidade de vida e suas metodologias. A terceira caracteriza a SEPLAG, apresentando sua evolução histórica e modificações ocorridas entre os anos de 1999 e 2007, além da correspondência entre as áreas que foram alvo da pesquisa de 1999 com as atuais. A quarta descreve a metodologia utilizada para a realização da pesquisa e a última e quinta seção apresenta os resultados atingidos e conclusões, respectivamente.

2. QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO

Esta seção apresenta-se como referencial teórico, descrevendo os conceitos basilares e norteadores do estudo. Buscar-se-á estabelecer os conceitos e sentidos do trabalho tendo como perspectiva a evolução sobre suas condições e entendimentos para além da busca por produtividade - ou sobrevivência organizacional - mas também pela busca de felicidade - que pode ser considerada como a sobrevivência do indivíduo. Pontua-se que essas finalidades não são excludentes, mas que devem se complementar no âmbito do trabalho.

Ademais, se discorrerá sobre a evolução dos principais autores na literatura sobre Qualidade de Vida no Trabalho, explicitando as variáveis que são consideradas relevantes por cada autor e como a compreensão de QVT é complexa e envolve diferentes áreas do conhecimento e da ciência.

2.1 Origem e antecedentes históricos

O crescimento acelerado da população mundial, a abundância de mão de obra e as transformações nos processos produtivos industriais, de acordo com Rodrigues (2009), conformaram organizações com condições desumanas de trabalho para os operários no século XVIII, contudo, nesse período também se iniciam as primeiras pesquisas no âmbito laboral que visavam proporcionar melhores condições de trabalho para os empregados.

No século XIX, ganham força movimentos de defesa e estudo da divisão do trabalho, que, contudo, foi questionado tendo como perspectiva a monotonia que esta forma de organização da atividade poderia acarretar para o trabalho, diminuindo a motivação e, assim, a produtividade dos trabalhadores.

Nesse contexto, percebe-se que o trabalhador começou a ser motivo de preocupação das empresas e indústrias, por motivações econômicas. Ainda no século XIX, no período após a Guerra Civil de 1968, as pesquisas de Taylor e posteriormente de Ford, começam a ganhar notoriedade nas organizações, porque, a partir de estudos empíricos, elas contribuíram para a possibilidade de utilização de mão de obra não especializada e preocuparam-se com aspectos físicos do local de trabalho como meio de melhorar a relação

humana e da produtividade no âmbito da execução da tarefa. Apesar de terem recebido críticas e questionamentos, os estudos de Taylor e Ford se difundiram e constituem base dos estudos da Administração.

Nos séculos XX e XXI, as organizações contemporâneas encontram-se em um período de “profundas e aceleradas transformações econômicas, sociais, políticas, culturais e tecnológicas” (FERREIRA *et al* 2009, p. 148 *apud* HOBBSAWN, 1996; CASTEL, 1998; LEITE; 2003) advindas das transformações das demandas sociais e da forma de produção capitalista que se adapta para a superação de períodos de crises. Essa reforma produtiva modificou as relações de trabalho, a forma e os objetivos das organizações, tanto privadas quanto públicas.

Nesse sentido, os estudos sobre Qualidade de Vida nas Organizações permanecem manifestos e em constante busca de identificar o nível da qualidade de vida laboral em alinhamento com a qualidade de vida pessoal, equilibrando e tratando o ser humano como ser complexo e completo que é. Além disso, mister ressaltar que a busca por qualidade de vida em geral é objetivo constante e deve abarcar não somente o âmbito pessoal do empregado, mas também e, principalmente, a esfera laboral, uma vez que o trabalho, assim como a sexualidade, de acordo com Freud, constitui a psique do ser humano, de acordo com Codo, Soratto e Vasquez-Menezes (2004).

Considerando isso, a psicologia, ao estudar e procurar entender o ser humano, pode considerar o trabalho como uma de suas fontes, tendo o labor como instrumento que possibilita a reprodução do ser humano. E é isso que possibilita à psicologia compreender melhor tanto o ser humano, quanto “as relações entre trabalhador - trabalho - saúde mental em toda sua abrangência, (...) interfaces, condicionantes, determinantes e consequências desta relação, para que seja possível intervir sobre o problema” (CODO, SORATTO e VASQUEZ-MENEZES, 2004, p. 278).

Nesse ínterim, faz-se imprescindível analisar os principais pilares da QVT: o trabalho e a qualidade de vida.

2.2 Conceitos e Sentidos do Trabalho

Importa neste estudo, ainda que de forma breve, abordar a etimologia da palavra trabalho, que revela contradições, diferentes origens e acepções, que influenciam diretamente na maneira como ele é concebido e exteriorizado pelas relações humanas.

Do latim *tripalium*, que significa um instrumento de tortura formado por três estacas, utilizado para manter presos os cavalos difíceis de ferrar, o trabalho apresenta relação com o sofrimento e a transformação da natureza pela atividade humana. No latim vulgar, trabalho significa “pena ou servidão do homem à natureza”. (CARMO, 1992, p.16). Sob a ótica da origem latina, o vocábulo *labor* relaciona-se com as atividades agrícolas, com a lavoura e com a laboração do campo. Trabalhar significa cultivar, o que nos remete diretamente ao sentido da palavra *cultura*. Cultivar a cultura. A cultura cultivada é fruto de um processo de enriquecimento, de um processo de transformação (TRAJANO, 2002, p.31).

Vale realçar as dimensões positiva e negativa do termo trabalho, que ora denota sofrimento, exaustão e exploração e ora implica em prazer, criação e transformação. Neste sentido, Albornoz (1998) observa que a palavra trabalho possui dois sentidos: o de realizar algo que dá reconhecimento social ao ser humano e permanece além da vida, e a de esforço rotineiro e repetitivo, sem liberdade e com um incômodo inevitável. Carmo (1992) enfatiza que o trabalho era visto como atividade menor para a civilização grega - constituída por castas - que reservava aos filósofos o privilégio do não-trabalho.

A perspectiva religiosa relaciona o trabalho à punição, como nos aponta o Catolicismo e o Judaísmo. Na Bíblia Católica, o trabalho representa o castigo pelo pecado de Adão e Eva, constituindo o sofrimento necessário à elevação espiritual. Já na era medieval, predominantemente agrícola, apenas os membros da nobreza e do clero eram proprietários de terra que lhes garantiam o sustento. Aos demais – escravos – reservava-se o trabalho, considerado uma atividade sem valor.

Carmo (1992) observa que após o período medieval, os artesãos deixaram a zona rural e organizaram-se nos burgos onde surgiam suas oficinas e ensinavam o ofício a seus aprendizes, anunciando a possibilidade de sobrevivência, independente das terras. Nesse

grupo, aparece um novo sentido para o trabalho que começa a se apresentar como uma atividade livre. De acordo com Alborno (1998), a Reforma Protestante, iniciada no século XVI e efetivada no século XVIII, muda o sentido do trabalho na medida em que rejeitava a interpretação católica do trabalho como punição e o considerava a forma de aproximação de Deus.

Assim, com o movimento religioso da Reforma Protestante e com a semente do Capitalismo, o trabalho começa a ser valorizado, ocorrendo o incentivo ao lucro e tornando a acumulação do capital um fim em si mesmo. Para Carmo (1992), no século XX, período em que o capitalismo vive o seu apogeu, o trabalho passa ser exaltado e considerado como a atividade social mais valorizada. Entretanto, o trabalhador que vendia sua força de trabalho não era valorizado, a maioria das pessoas mostrava-se despreparada para a nova ordem econômica vigente, sendo submetida a salários irrisórios e a todo tipo de opressão dos patrões que detinham os meios de produção.

Atualmente o mundo do trabalho vive profundas transformações decorrentes das mudanças políticas, econômicas, sociais e sobretudo tecnológicas e se depara com questões como aumento da competitividade, desemprego e enfraquecimento do emprego formal.

Contudo, ressalta-se que o trabalho ainda exerce papel importante na sociedade e na vida do ser humano. De acordo com Morin (2001) 80% das pessoas responderam a uma pesquisa que continuariam trabalhando caso tivessem bastante dinheiro para viver o resto da vida confortavelmente sem trabalhar. (MORIN, 1997 *apud* MORIN, 2001; MORSE & WEISS, 1955; KAPLAN e TAUSKY, 1974; MOW, 1987; VECCHIO, 1990). Os motivos para se manter na atividade laboral são diversos, como “se relacionar com outras pessoas, para ter o sentimento de vinculação, para ter algo para fazer, para evitar o tédio e para se ter um objetivo na vida” (MORIN, 2001, p. 9).

É sabida a importância dos laços sociais criados no ambiente do trabalho, que ocupa ainda na atualidade papel central e significativo na vida das pessoas. Contudo, assim como pode ser fonte de relações sociais e significado para a vida, o trabalho também pode ser origem de diversos males quando se trata de saúde mental.

2.2.1 Organização: a busca por produtividade

Priorizando a perspectiva da produtividade, Morin (2001, p.9) *apud* Ketchum e Trist (1992) estabelece que os problemas de desempenho organizacional dependem da organização do trabalho. Ela é estudada com base nas variáveis de motivação e satisfação, que se relacionam com o desempenho e são influenciadas pelo trabalho exercido. Diferentes modelos foram propostos a fim de se compreender e implementar uma organização laboral capaz de modificar os comportamentos dos empregados visando desenvolver “atitudes positivas em relação às funções executadas, à empresa que os emprega e a eles próprios” (MORIN, 2001, p. 9). Por exemplo, o modelo de Hackman e Oldham (1976) que busca mostrar como as interações, as características de um trabalho e as diferenças individuais influenciam a motivação, a satisfação e a produtividade dos trabalhadores, será detalhado e explicado posteriormente, na seção de metodologias de diagnóstico de QVT nas organizações.

Motivação e satisfação no trabalho recebem entendimentos diversos na literatura e constituem elementos essenciais para a compreensão de qualidade de vida no trabalho e sua relação com a produtividade organizacional. Dessa forma, mister discorrer brevemente sobre abordagens que buscam conceituar e explicar esses dois pilares, quais sejam: o Sistema de Recompensa e o Contrato Psicológico.

Sobre o Sistema de Recompensa, Tito (1999) *apud* Beer & Walton (1997), tem-se que o papel da remuneração é influenciar de forma positiva a satisfação dos empregados. Essa relação é colocada pelos autores a partir da relação entre expectativas e recompensas intrínsecas - sentida pelo indivíduo pela conclusão exitosa de uma atividade - e extrínsecas - como dinheiro e promoção na carreira - percebidas pelos colaboradores da organização, por exemplo, a comparação entre suas habilidades, o desempenho nas tarefas a serem executadas e a remuneração recebida. Ou seja, um conjunto de variáveis pode influenciar a satisfação dos funcionários.

Empregados bem remunerados que executam tarefas repetitivas e enfadonhas ficarão insatisfeitos com a falta de recompensas intrínsecas, da mesma forma que funcionários mal remunerados que realizam um trabalho interessante e desafiador podem ficar insatisfeitos com as recompensas extrínsecas. (TITO, 1999, p. 22)

Já a relação entre recompensa e motivação, tem por objetivo provocar a referida mudança comportamental no indivíduo, de forma que contribuam para que os empregados tenham atitudes mais positivas. Contudo, essas recompensas devem ser consideradas oportunas e resultado de um desempenho eficaz. De acordo com os autores, um fator é consequência de outro: “ esforço leva ao desempenho e o desempenho leva às recompensas desejadas, o funcionário fica satisfeito e motivado” (TITO, 1999, p. 22).

Sobre o Contrato Psicológico, Tito (1999) *apud* Thomas (1997) ressalta o papel da gerência, colocando-o como de garantidor da alocação de recursos para execução de determinada tarefa, além do gerenciamento da motivação de sua equipe, intermediando a relação entre os empregados e a organização, de modo que cada um aproveite da melhor forma os recursos um do outro. Com isso estabelece-se uma reação de troca, implícita, em que as partes só participam esperando algo e com necessidades específicas. Esses elementos conformam o contrato psicológico, que consiste nesse conjunto de expectativas, tanto do empregado quanto da organização, e é assim chamado pois não é formal e escrito, e por vezes nem falado, o que pode resultar em desalinhamento e frustração devido à falta de comunicação clara entre os envolvidos.

Dessa forma, o contrato psicológico importa para a motivação e satisfação dos empregados uma vez que trata do gerenciamento de expectativas individuais e organizacionais, as quais influenciam diretamente na forma como cada qual vê o desempenho nas tarefas executadas e a recompensa por executá-las. Essas necessidades e expectativas internas devem ser explicitadas de forma a proporcionar a mudança comportamental e aumentar a motivação, satisfação e produtividade.

2.2.2 Empregado: a busca por felicidade

Sob o prisma da saúde mental, Codo, Soratto e Vasquez-Menezes (2004) destacam as três principais abordagens de estudo dessa área da Psicologia do Trabalho no artigo Saúde Mental e Trabalho. De acordo com as conclusões dos autores, esse campo de estudo possui origem no preventismo, que busca as causas das patologias que podem advir do trabalho. Contudo, há também o prisma da denúncia, e em ambos se tem como motor inicial as críticas ao sistema social. As abordagens, que representam grande avanço na compreensão

da relação de saúde mental e trabalho, cruzam-se em alguns pontos e se complementam em outros, mas

diferenciam-se quanto às tradições teóricas das quais derivam (psicanálise, estresse, epidemiologia, atividade e marxismo) e quanto ao método de investigação que empregam, variando do predominantemente quantitativo para o predominantemente qualitativo, ou, ainda, representam a união dessas duas possibilidades. (CODO, SORATTO e VASQUEZ-MENEZES, 2004, p. 295)

Tem-se, portanto, três principais abordagens que tentam explicar a relação entre saúde mental e trabalho, cada uma com suas fontes e origens, sendo elas: abordagem do Estresse, da Psicodinâmica do Trabalho e a Epidemiológica. Além das diferenças supracitadas, importante ressaltar que para compreender o que seria saúde doença mental e um trabalho sadio deve-se embasar no entendimento de cada abordagem de homem e de trabalho.

Dessa forma, tem-se que a abordagem do Estresse, que traz uma perspectiva biológica e homeostática do mundo, entendendo que o homem deve estar em equilíbrio com a natureza, adaptado a ela e, assim, deve ser repugnada qualquer fonte de desequilíbrio. Já em relação ao trabalho, compreende-o como uma esfera que deve ser de tranquilidade e paz, sem conflitos (contudo, nota-se que a evolução dessa abordagem fala de um nível ótimo de conflitos, não de ausência de estímulo). Sobre doença mental e trabalho, considera que a contínua exposição do indivíduo a situações de fuga ou luta, acumulando substâncias para estes fins, provoca danos ao sujeito, o que resulta em estresse e sofrimento. “Os teóricos de estresse não consideram isto como uma doença mental, mas um estado intermediário entre a saúde e a doença” (CODO, SORATTO e VASQUEZ-MENEZES, 2004, p. 296). De forma lógica, um trabalho saudável seria aquele em que há menos conflito.

A abordagem da Psicodinâmica do Trabalho, que também traz uma perspectiva biológica, concebe o homem como um ser formatado a partir das experiências na primeira infância. “A sexualidade (libido) é sua força motriz” (CODO, SORATTO e VASQUEZ-MENEZES, 2004, p. 297). Já sobre o trabalho, o considera como fonte de sofrimento, afastando o homem do bem-estar. Sobre a relação entre doença mental e trabalho, este não provoca doença mental, isto porque ela é resultado inconsciente de rupturas ocorridas nos afetos primários. “Todos somos neuróticos, o sofrimento ocorre quando não se encontram

saídas institucionais para as neuroses” (CODO, SORATTO e VASQUEZ-MENEZES, 2004, p. 297). Dessa forma, considera que o trabalho deve permitir o enaltecimento. Quando há distinção pela excelência, o trabalho não é fonte de desprazer.

Por último, a abordagem Epistemológica, que possuindo influência marxista, imprime importância na sociabilidade para a concepção de homem, que o tem como um ser que se desenvolve ao passar por conflitos com outros homens, com a natureza e até consigo próprio. Entende o trabalho como principal motivador dos indivíduos, além de “algo que deve ser ou é sempre prazeroso, pois é a forma como o homem constrói a si próprio” (CODO, SORATTO e VASQUEZ-MENEZES, 2004, p. 297). Assim, se o trabalho não proporciona bem-estar, não está correto, sendo o sofrimento fruto de algum tipo de alienação e, por isso, deve ser rechaçado. A relação entre doença mental e trabalho é encarada como a necessidade de o indivíduo viver em constante transformação com a natureza, fazendo o mundo e sendo feito por ele. Dessa forma, um trabalho sadio é “aquele no qual o sujeito sente e sabe que o autotransforma, e no qual pode controlar a direção em que isso ocorre” (CODO, SORATTO e VASQUEZ-MENEZES, 2004, p. 297).

2.3 Conceitos de QVT

Como enunciado na Introdução deste estudo, trabalho é construção social que começa a se formar nos moldes que concebemos hoje no início na Revolução Industrial no século XVIII, período da formação de indústrias e início da compreensão e estudo do campo da Administração. A evolução da organização do trabalho acompanha mudanças sociais, que demandam das organizações, tanto privadas quanto públicas, capacidade adaptativa para sobreviver a esse ambiente. Essa situação faz surgir e aumentar a preocupação com o desenvolvimento do capital humano das organizações, sendo este o principal ativo que possibilita às organizações superar esse cenário de mudanças constantes.

Os precursores de estudos que se preocupam com as condições da organização do trabalho e, assim, com a qualidade de vida dos trabalhadores ao desempenhá-lo são, principalmente, Taylor, Fayol e Ford. Os primeiros - Taylor e Fayol - pesquisaram formas de tornar o desempenho dos operários e máquinas mais eficientes (RODRIGUES, 2009) e o último - Ford - implantou a forma da divisão do trabalho, inspirado nas lições de Taylor e

Fayol, para uma produção em massa, de larga escala. Esse período ficou marcado na linha do tempo do conhecimento da literatura sobre Administração como Administração Científica e, apesar de ter recebido inúmeras críticas com o evoluir dos estudos e pesquisas por serem propostas mecanicistas e demasiadas racionais, lançou de forma pioneira bases para o “verdadeiro estudo dos seres humanos no trabalho” (RODRIGUES, 2009, p. 30 *apud* DRUCKER, 1972).

O estudo do esforço no trabalho de Taylor contribuiu significativamente para despertar o interesse das organizações em melhorar a forma de trabalho do indivíduo e aumentar a produtividade a partir da modificação da forma de trabalho e da perspectiva do indivíduo. Dessa forma, como executar o trabalho ganhou importância e destaca-se a consideração de que fatores sociais influenciam no ambiente laboral e nos resultados produtivos.

A análise das melhores formas de organizar o trabalho, propiciando aumento da produtividade, evoluiu para a preocupação para além dos resultados, ampliando para a qualidade com que os empregados produzem as atividades, sendo que esta qualidade abrange tanto a execução quanto suas consequências para a vida do indivíduo. Os programas de qualidade de vida nascem e se desenvolvem, portanto, com esta missão e definição, como apresenta França (1997), QVT é “o conjunto das ações de uma empresa que envolvem a implantação de melhorias e inovações gerenciais e tecnológicas no ambiente de trabalho”.

Importante também ressaltar que os estudos de qualidade de vida no trabalho nascem com a percepção de que o homem não é um ser isolado, mas sim, complexo, que demanda uma visão integral, a qual foi sendo aprofundada pela QVT em sua evolução, seja de forma conceitual ou metodológica, de forma que a faz apresentar diferentes abordagens e expressões. Esse enfoque é chamado de biopsicossocial das pessoas que tem origem na medicina psicossomática, a qual “propõe uma visão integrada, holística do ser humano, em oposição à abordagem cartesiana que divide o ser humano em duas partes” (FRANÇA, 1997, p. 80). Esse enfoque contribuiu para a compreensão da complexidade que envolve a conceituação de QVT, porque esta deve entender ao máximo os diversos fatores da vida humana, considerando que esses interferem no trabalho

Durante os anos 20, em período denominado de Escola de Relações Humanas, percebe-se o aumento da ênfase em aspectos psicossociais e motivacionais dos empregados, evoluindo as pesquisas sobre as condições do trabalho. Amplia-se o objeto de estudo da produtividade para a qualidade de vida no trabalho a partir da abordagem comportamental, que teve ápice nos anos 50 e 60, sendo esta

identificada como a verdadeira origem da QVT, pois fez críticas severas à desumanização da sociedade e, concomitantemente, realizou diversos estudos sobre temas como satisfação e motivação no trabalho. (TITO, 1999, p. 16)

Os autores expoentes dessa abordagem são Abraham MASLOW, Douglas MCGREGOR e Frederick HERZBERG, segundo Tito (1999).

MASLOW foi responsável por elaborar uma teoria da motivação baseada em 5 necessidades humanas, obedecendo a uma hierarquia de prioridade em pirâmide - devendo as da base serem supridas primariamente - são elas, ordenadas das basilares para as do topo: necessidades fisiológicas, de segurança, sociais, de estima e autorrealização.

MCGREGOR reuniu as ideias relacionadas ao binômio indivíduo-trabalho, considerando o que denominou de Teoria X que grande parte dos indivíduos prefere ser dirigida e deseja segurança, e de Teoria Y o pressuposto de que as pessoas não merecem confiança e são preguiçosas de natureza, concluindo que o “homem pode ser motivado de forma adequada, dirigir a si mesmo e ser criativo no trabalho” (TITO, 1999, p. 16).

HERZBERG contribuiu significativamente introduzindo nas teorias de QVT as noções de que o indivíduo desenvolve senso de autorrealização e sucesso através do próprio trabalho e não do ambiente de trabalho. Este autor descreveu dois grupos - fatores de higiene e fatores de motivação - que explicam o comportamento das pessoas. Os fatores motivacionais, que estão relacionados com as tarefas desenvolvidas e o cargo que ocupa - como reconhecimento, crescimento e responsabilidade - têm uma influência mais profunda e estável sobre o comportamento. Contudo, os fatores de higiene, que estão relacionados com a política de administração da organização - como supervisão, relações, condições de trabalho - devem estar em sintonia com os fatores motivacionais.

Na década de 50 também foram desenvolvidas por Eric TRIST (1975) pesquisas e estudos que originaram a denominada abordagem sócio técnica, que apresenta “como premissa a satisfação dos empregados em relação ao próprio trabalho e ao ambiente” (TITO, 1999, p. 18).

Os períodos da década de 60 e início de 70 foram marcados pela ascendência e consolidação do termo ‘Qualidade de Vida no Trabalho’, florescendo o fascínio das organizações por técnicas da administração que proporcionaram melhores condições de trabalho aos empregados e que aumentavam a produtividade das empresas. Contudo, em meados da década de 70 crises econômicas mundiais ocasionaram a perda de espaço da qualidade de vida no trabalho por preocupações concernentes à sobrevivência das organizações em um cenário de escassez de recursos, necessidade de aumento de produção e controle dos preços devido às taxas inflacionárias.

Na década de 80, ressurge o interesse pelas técnicas e estudos sobre QVT e hoje em dia seus conceitos estão difundidos em larga escala em diversos países e até com diferentes objetivos e referentes a diferentes modelos, métodos e situações. No Brasil, pesquisas sobre QVT são desenvolvidas tanto no setor público quanto no privado, buscando conhecer tanto a realidade laboral dos empregados quanto a existência de programas que gerenciam a qualidade de vida no trabalho na organização.

Exemplo de pesquisa empírica a respeito da investigação da Qualidade de vida no Trabalho é apresentada pelos autores Siqueira e Coleta (1989) com 100 empregados de empresas industriais em Uberlândia, Minas Gerais. Neste estudo, os autores retomam os referenciais sobre QVT, estabelecendo as principais compreensões acerca do tema sob a perspectiva de Davis & Chems (1975), que estabelecem duas abordagens: qualidade de vida no trabalho como a existência de determinadas condições e práticas organizacionais, considerando o modelo de gestão adotando, ou como os efeitos das condições do trabalho sobre o bem estar dos indivíduos, que por sua vez considera a percepção do indivíduo sobre as condições estabelecidas para o trabalho. Esta última deve ser investigada a partir da avaliação do indivíduo comparando se o sistema organizacional é adequado e satisfaz suas necessidades básicas individuais em relação ao trabalho.

Os autores também pontuam a abordagem de Gest (1979), que apresenta duas definições para QVT. A primeira trata a qualidade de vida no trabalho como um processo da organização que deve buscar identificar as potencialidades dos empregados, integrando-os nos processos decisórios que influenciam sua atividade laboral. A segunda, também sob a perspectiva do sujeito, define QVT como uma fase genérica que abrange a visão pessoal do indivíduo sobre as dimensões do trabalho.

Como resultado da pesquisa, Siqueira e Coleta (1989) concluem que QVT poderia ser compreendida como um

conceito multidimensional envolvendo uma variedade de fatores e variáveis no complexo sistema empresarial que, ao assumirem determinados valores, determinariam consequências positivas ou negativas à organização e às pessoas nelas envolvidas (SIQUEIRA e COLETA, 1989, p. 63).

Dessa forma, percebe-se que a evolução histórica da QVT apresenta diferentes conceitos e acepções, sendo utilizada, atualmente, para denominar diferentes abordagens e programas institucionais que tratam da busca por melhorias no ambiente de trabalho, seja na sua forma, seja visando proporcionar momentos diferentes na jornada do empregado – realizando ginástica laboral, por exemplo. Percebe-se, portanto, que a qualidade de vida no trabalho, hoje, é conceito absorvido e adaptado pelas organizações, cabendo a esta pesquisa pontuar algumas abordagens e utilizações que se destacam.

2.4 Metodologias e Instrumentos de avaliação para QVT

Considerando a evolução do conceito de QVT, faz-se necessário apresentar as principais metodologias e características consideradas como importantes para a avaliação da qualidade de vida no trabalho de forma geral, importando aprofundar na metodologia – instrumento, que será utilizada para esta pesquisa.

Maximiano (2000) considera que os primeiros estudos sobre o desempenho do indivíduo no trabalho foram realizados entre 1920 e 1940 a partir das experiências de Elton Mayo com a observação da realização das atividades laborais por um grupo de operárias, que ficou conhecida como experiência de *Hawthorne*. Ele analisou o desempenho do grupo em ambientes diferentes da linha de produção aos quais elas tinham familiaridade. Os resultados

demonstraram que a produtividade aumentou, assim como a satisfação, e que outros fatores serviram de estímulo e influenciariam na realização das atividades no trabalho, como: condições físicas do ambiente; isonomia no tratamento; proximidade da gerência; valorização e respeito.

Na década de 50, surge, na Inglaterra, um primeiro modelo de QVT baseado nos estudos de Eric TRIST e colaboradores, do Tavistock Institute, nos quais se propuseram analisar a relação indivíduo-trabalho-organização. Eles desenvolveram uma abordagem sócio técnica da organização do trabalho, baseando-se na satisfação do trabalhador no trabalho.

Já na década de 70, destacam-se Hackman & Oldham (1975) e Wesley (1979) e é publicado o estudo que propõe a conjugação harmoniosa entre trabalho e vida, de Walton, que destaca a função social da organização e a necessidade de combinar produtividade com os programas de qualidade de vida no trabalho (PQVT). No modelo de Walton, oito fatores expressam a QVT:

- a) Compensação justa e adequada: analisa justiça e equidade salarial entre os empregados da empresa e também a nível de mercado com outras empresas, além dos diferentes formas de compensação pelas atividades;
- b) Condições de trabalho: que mensura a qualidade das condições proporcionadas pelo empregador para a realização das atividades laborais;
- c) Uso e desenvolvimento das capacidades: mensura o nível de autonomia do indivíduo ao realizar duas tarefas, o quanto ele é desafiado ao desenvolvimento e tem informações sobre o processo global em que se inclui.
- d) Chances de crescimento e segurança: refere-se à análise dos planos de carreira da organização, propiciando e incentivando os empregados a se desenvolverem pessoal e profissionalmente.

- e) Integração social na empresa: analisa os relacionamentos estabelecidos entre os colaboradores, de forma que observa a ausência de preconceitos, isonomia no tratamento, mobilidade e sentimento de pertencimento ao grupo.

- f) Constitucionalismo: análise da proteção e aplicação dos direitos trabalhistas e individuais na organização.

- g) Trabalho e o espaço total de vida: relação e busca de equilíbrio entre a vida laboral e pessoal.

- h) Relevância social do trabalho: pensa o papel da empresa, que pertence a um contexto global, no qual afeta e é afetada pelo ecossistema, sociedade e mercado

Na década de 80 são desenvolvidas outras concepções da expressão de Qualidade de Vida no Trabalho como a de K. Davis & W. Werther (1983), a de E. Huse e T. Cummings (1985), a de D. Nadler e E. Lawer (1983). Os primeiros - K. Davis & W. Werther (1983) - compreendem a QVT ligada ao projeto de cargos, uma vez que consideram a natureza e descrição do cargo influenciadores da satisfação do indivíduo. Já E. Huse e T. Cummings (1985) operacionalizam o conceito de QVT a partir de 4 perspectivas: a necessidade de participação do trabalhador no processo de tomada de decisão; estruturação de um projeto de cargos; inovação no sistema de recompensas; melhora física do ambiente de trabalho. Em seu turno, D. Nadler e E. Lawer (1983) consideram três necessidades como essenciais ao desenvolvimento de QVT nas organizações: desenvolvimento de projetos específicos para diferentes níveis e realidades da organização; melhoramento da política de administração e gerenciamento organizacional; mudança no comportamento da gerência superior, que deve participar do processo das atividades.

Pontuando os autores da década de 90, tem-se Limongi (1995) e Albuquerque e França (1997), que qualificam QVT a partir das diferentes áreas da ciência e sua contribuição para o seu entendimento, aplicada a uma sociedade cada vez mais dinâmica e que desenvolve novos modos de viver dentro e fora da empresa, o que gera novas demandas e valores que desafiam a implementação e abordagem qualidade de vida no trabalho pelas organizações.

Silva e De Marchi (1997) analisam os benefícios que uma efetiva implementação de um programa de QVT poderia trazer para a organização, proporcionando aos indivíduos mais saúde física e mental, aumentando o controle e estabilidade emocionais e assim, promovendo resistência a situações de estresse, o que por sua vez aumenta a motivação, a eficiência no trabalho, melhora os relacionamentos e o ambiente, melhora a autoimagem, diminui a rotatividade e o absenteísmo. SUCESSO (1998), por sua vez, pontua como características abrangidas pela QVT:

Renda capaz de satisfazer às expectativas pessoais e sociais; Orgulho pelo trabalho realizado; Vida emocional satisfatória; Autoestima; Imagem da empresa/ instituição junto à opinião pública; Equilíbrio entre trabalho e lazer; Horários e condições de trabalho sensatos; Oportunidades e perspectivas de carreira; Possibilidade de uso potencial; Respeito aos direitos; Justiça nas recompensas (VASCONCELOS, 2001, p.28).

Observa-se que a QVT, como metodologia e área de pesquisa, desde o início de sua investigação e estudo, apresenta características e fatores semelhantes, que ao longo de sua evolução se modificaram em abrangência, mas não em relação ao que deve ou não ser considerado qualidade de vida no trabalho, tem-se complementariedade entre os autores. Dessa forma, apesar de diferentes abordagens e conceitos, o núcleo essencial da qualidade de vida no trabalho permanece inabalado, enfrentando, atualmente, desafios sobre o seu modo de existir e tomar forma nas organizações. De acordo com Limongi e Assis (1995), na prática, os gestores se questionam como implementar um programa de médio-longo prazo, prevalecendo o imediatismo de decisões e resultados. Além disso, muitos programas ainda se restringem à promoção de segurança e saúde no trabalho, focando nos aspectos técnicos que são mais objetivos e passíveis de normatização, não ampliando para o tratamento subjetivo do ser humano enquanto se relaciona com os outros, que tem suas próprias experiências internas e externas ao trabalho e é um ser complexo, tal qual a QVT o considera.

2.4.1 Modelo de HACKMAN & OLDHAM (1975)

Importa para a presente pesquisa, ressaltar e explanar com maior profundidade o modelo de HACKMAN & OLDHAM (1975) que será base para a realização do diagnóstico de QVT na SEPLAG-MG.

Os referidos autores condensam diversos estudos posteriores e postulam que a “positividade pessoal e o resultado do trabalho (alta motivação interna, alta satisfação no trabalho, alta qualidade no desempenho e baixo absentéismo e rotatividade)” (TITO 1999, p. 47) são fruto da presença dos seguintes estados psicológicos:

- a) Significância Percebida do Trabalho (nível de significância da tarefa experimentada pelo indivíduo);
- b) Responsabilidade Percebida pelos Resultados do Trabalho (nível de responsabilidade pessoal pelo resultado de tarefa que executa);
- c) Conhecimento do Resultados do Trabalho (nível de entendimento da forma e motivo que executa a tarefa).

Esses estados são criados considerando-se as 6 seguintes dimensões do trabalho, de acordo com as modificações realizadas por Tito (1999):

- a) Variedade de habilidade (VH): nível de exigência de diferentes habilidades do indivíduo para a execução de uma variedade de tarefas.
- b) Identidade da Tarefa (IT): nível de necessidade de se executar uma tarefa quase em sua totalidade, ou seja, do início ao fim para atingir um resultado tangível.
- c) Significado da Tarefa (ST): nível de impacto do resultado da tarefa na vida ou no trabalho de outras pessoas, dentro ou fora da organização.
- d) Autonomia (AU/ AT): nível de independência e liberdade do indivíduo no planejamento e execução da tarefa.
- e) Feedback (FB):
 - próprio do trabalho ou intrínseco (FI): nível em que durante a execução das

atividades já é possível obter informações compreensíveis sobre o desempenho do indivíduo.

- extrínseco (FE): nível em que o empregado recebe retorno sobre o seu desempenho.

f) Inter-relacionamento: nível de exigência de contato direto do indivíduo que executa a tarefa com as pessoas, inclusive clientes.

Os autores também sugerem a criação de um fator denominado “Potencial Motivador - PM” como uma medida de análise de um trabalho em razão das cinco dimensões: $PM = f(VH, IT, ST, AT, FB)$. Trabalhando melhor os conceitos e as relações entre as cinco dimensões, os autores agrupam os três primeiros considerando-os fundamentais para a construção de significado do emprego para o trabalhador. Formularam então a sentença matemática que segue: $PM = \frac{VH + IT + ST}{3} \times AT \times FB$

Ainda, identificaram cinco fatores que despertariam o nível das dimensões básicas da tarefa:

a) Tarefa combinada - conjunto de tarefas, construindo novos e mais extensos módulos de trabalho. Afeta as dimensões Variedade de Habilidade e Identidade da Tarefa;

b) Unidade central de formação do trabalho - distribuição do trabalho numa estrutura lógica. Indutor da Significação da Tarefa e reforçaria sua identidade;

c) Relações estabelecidas com o cliente - aumento dos contatos entre trabalhador e cliente ou usuário de sua produção. Associa-se às dimensões Variedade de Habilidade, Autonomia e Feedback;

d) Cargos verticais - minimização da distância entre a execução, o planejamento e o controle do trabalho. Influencia a Autonomia;

e) Canal aberto para o Feedback - formas de o trabalhador obter informações sobre seu desempenho, através do próprio produto produzido, dos pares, supervisores ou cliente. Reflete a dimensão do Feedback.

Os autores apresentam mais grupo de variáveis composto que correspondem a reações afetivas e sentimentais que uma pessoa pode apresentar no desempenho de seu trabalho. São elas:

a) Satisfação geral: média global de bem-estar do indivíduo em relação ao trabalho;

b) Motivação Interna para o Trabalho: grau de motivação própria com que o indivíduo experimenta sensações positivas internas, quando desempenha efetivamente sua tarefa, e sensações negativas internas, quando a faz com má vontade;

c) Satisfações específicas: grau de bem-estar do indivíduo em relação à supervisão, segurança do trabalho, remuneração, ambiente social e ao crescimento.

O reconhecimento de que pessoas diferentes reagem de maneiras distintas às tarefas de Potencial Motivador (PM) semelhante é constatada pela introdução da variável NIC (Necessidade Individual de Crescimento). Ela é conceituada como grau de necessidade de crescimento individual no trabalho, sendo esperado que pessoas com maior NIC reajam de maneira mais positiva a tarefas de alto PM, do que pessoas que tenham baixa NIC.

Para operacionalizar o modelo, os autores idealizaram o Job Diagnostic Survey - JBS (Pesquisa de Diagnóstico de Trabalho) que é um questionário aplicável para mensuração da qualidade de vida no trabalho e, por isso, se visualiza a vantagem do uso desse modelo em relação a outras abordagens. Além disso, o modelo é amplamente validado pela literatura como considerado por Herzberg (1985) um instrumento ágil e o mais abrangente quanto aos comportamentos básicos dos indivíduos nas organizações. Ainda, o JBS foi

utilizado em pesquisas brasileiras: Fernandes & Becker (1988), no Rio Grande do Sul e Moraes & Kilimnik (1992), em Minas Gerais.

3. SECRETARIA DE ESTADO DE PLANEJAMENTO E GESTÃO DE MINAS GERAIS

Esta seção destina-se a caracterizar o objeto de estudo desta pesquisa, a Secretaria de Estado de Planejamento e Gestão de Minas Gerais (SEPLAG). Analisar-se-á a legislação atual que regulamenta a SEPLAG, realizando considerações sobre as suas funções e competências, quais são as carreiras que a compõem, onde se localiza e a sua estrutura organizacional atual.

Ademais, também será realizada comparação com a Secretaria de Estado de Recursos Humanos e Administração (SERHA), estrutura existente em 1999 na qual foi realizada pesquisa de diagnóstico de QVT e que este estudo realizará comparação com os resultados.

A Secretaria de Planejamento e Gestão foi implementada em 2002 sendo idealizada como órgão responsável pela condução do projeto de implementação do Plano do Choque de Gestão, uma vez que se percebeu a necessidade de centralização e aproximação de áreas administrativas do Estado, visando modernizar e implementar a reforma administrativa que foi proposta pelo Plano.

A estrutura antecedente do Poder Executivo Estadual contava com duas Secretarias competentes pelas questões administrativas e processuais da gestão pública: a Secretaria de Estado de Planejamento e Coordenação Geral, a Secretaria de Estado de Recursos Humanos e Administração e ainda, competências da Secretaria de Estado de Fazenda, responsável pela receita e pela gestão do Tesouro estadual (ANASTASIA, 2006), de "coordenar, compatibilizar e avaliar a alocação de recursos orçamentários e financeiros", conforme descrito no Decreto 46.557 de 11 de julho de 2014, inciso VI, art. 2º (MINAS GERAIS, 2014).

Dessa forma, percebe-se que a constituição da atual SEPLAG é resultado da união de competências de diferentes estruturas já existentes no Estado, destacando-se, para esta pesquisa, a Secretaria de Recursos Humanos e Administração - SERHA - objeto de análise do estudo de Tito (1999). Faz-se necessário, portanto, além de caracterizar brevemente

a estrutura administrativa e organização da SEPLAG, realizar comparação e referência da estrutura da SERHA com as estruturas existentes hoje, em 2017 na SEPLAG.

3.1 Caracterização da SEPLAG

A evolução das normativas que regulamentam a estrutura da SEPLAG inicia-se com a Lei Delegada nº 49, de 2003 (MINAS GERAIS, 2003a) seguida da publicação, no mesmo ano, da Lei Delegada nº 63 de 2003, que dispõe sobre a organização da Secretaria até o nível de superintendência (MINAS GERAIS, 2003b). Posteriormente, a cada governo, essas legislações foram revogadas, sendo substituídas por novas normas que determinavam a estrutura orgânica do Estado de Minas Gerais, não sendo alterada, entretanto, a função principal da Secretaria e competências das Superintendências e Diretorias, concentrando-se principalmente, em temáticas e diretrizes centrais e gerais para todo o Estado mineiro.

A Lei 22.257 de 27/07/2016 (MINAS GERAIS, 2016) é a legislação atual que trata das competências gerais da SEPLAG. O Decreto 46.557 de 2014 (MINAS GERAIS, 2014) de forma a completar à lei, traz o detalhamento das competências e estruturas da Secretaria, que é o órgão do Poder Executivo do Estado de Minas Gerais que tem por finalidade: coordenar a formulação, a execução e a avaliação de políticas públicas, visando ao desenvolvimento econômico, social e institucional do Estado, propor e executar políticas públicas de recursos humanos, orçamento, recursos logísticos e Tecnologia da Informação e Comunicação – TIC, modernização administrativa e saúde ocupacional, bem como exercer a coordenação geral das ações de governo e a gestão da estratégia governamental (Decreto 46.557/2014, art. 2º).

Para atender à sua competência, a SEPLAG possui quatro Subsecretarias, a saber: Subsecretaria de Planejamento, Orçamento e Qualidade do Gasto (SPLOR), Subsecretaria de Gestão da Estratégia Governamental (SUGES), Subsecretaria de Gestão de Pessoas (SUGESP) e Centro de Serviços Compartilhados (CSC), além de Superintendências ligadas diretamente ao Gabinete do Secretário, quais sejam: Superintendência Central de Governança Eletrônica (SCGE), da Superintendência de Planejamento, Gestão e Finanças (SPGF) e da Coordenadoria Especial de Gestão das Unidades de Atendimento Integrado (CEGUAI), além de algumas assessorias, também vinculadas diretamente ao Gabinete. Além

dessas, a Intendência da Cidade Administrativa, anteriormente independente, foi trazida para dentro da estrutura da SEPLAG, a partir da tratativa da Lei 22.257/2016, em seu art. 38, inciso IV, (MINAS GERAIS, 2016), que incorporou às responsabilidades da SEPLAG “o planejamento, a coordenação, a normatização e a execução das atividades necessárias à operação da Cidade Administrativa (CA) Presidente Tancredo de Almeida Neves, bem como a gestão de seus bens e serviços”.

Em relação à estrutura organizacional acima apresentada, importante destacar que a Secretaria de Planejamento durante o período em que ocorreu a pesquisa se encontrava em momento de transição de Reforma Administrativa, a qual estava modificando o organograma da Secretaria, bem como reavaliando competências que atualmente operam sob sua responsabilidade. Dessa forma, a transição que estava sendo proposta no âmbito legislativo, já estava ocorrendo de maneira fática, ou seja, o nome e a localização de estruturas e atividades já estavam sendo modificadas no cotidiano do trabalho dos servidores, enquanto a proposta de Decreto que as modificaria legalmente ainda estava sob análise. Contudo, Resoluções estavam sendo publicadas que regulamentavam algumas modificações de competências. Compreende-se que a dinâmica fática da sociedade difere do tempo legislativo, o que é necessário para responder às demandas de atuação governamental.

Em relação ao quadro de servidores que compõe a SEPLAG, são quatro as carreiras mais comuns, sendo três de nível superior: Especialista em Políticas Públicas e Gestão Governamental (EPPGG), Gestor Governamental (GGOV) e Médico Perito, e uma de nível médio: Agente Governamental (AGOV).

A Secretaria de Estado de Planejamento e Gestão encontra-se, juntamente com os demais órgãos do Governo do Estado de Minas Gerais, instalada dentro da Cidade Administrativa. Contudo, existem estruturas externas à Cidade Administrativa que pertencem à SEPLAG, sendo elas: a Superintendência Central de Perícia Médica e Saúde Ocupacional, unidade vinculada à Subsecretaria de Gestão de Pessoas e localizada na região central de Belo Horizonte, e as unidades regionais no interior.

Dessa forma, percebe-se que a SEPLAG realiza atividades no sentido de coordenar as ações de planejamento junto às demais Secretarias e de formulação e

implantação de projetos e inovações, além de fornecer as diretrizes gerais para a gestão da logística, de recursos humanos, do orçamento, da tecnologia da informação e das ações de modernização administrativa.

3.2 Comparação SERHA e SEPLAG

Ressalvas devem ser feitas, uma vez que o lapso temporal entre as pesquisas é de 18 anos. Portanto, nuances e detalhes em relação às mudanças da estrutura organizacional não serão retomadas visto à dificuldade de reunir e analisar todas as leis que dispuseram sobre mudanças em relação à estrutura organizacional da Secretaria, as quais, pelo menos a cada 4 anos, são revogadas e aprovadas novas. Além disso, como já pontuado, existem mudanças fáticas que ocorrem e não são legisladas ou formalizadas, o que torna impossível retomá-las, além de extrapolar o escopo da metodologia desta pesquisa. Com isso, a análise da evolução da SERHA para SEPLAG será realizada de forma geral, o que não prejudica a análise do questionário de QVT, como será observado e explicado na sessão da metodologia.

A SERHA, de acordo com a legislação vigente à época que dispunha sobre sua estrutura organizacional - Lei 12.159/1996 e Decreto 39.877/1998 - contava com as seguintes unidades administrativas, apresentando vínculo de subordinação: Gabinete; Assessoria de Planejamento e Coordenação; Assessoria Técnica de Administração; Assessoria de Relações Trabalhistas; Coordenadoria das Regionais e as seguintes Superintendências centrais: Administração de Material; Modernização Administrativa; Administração e Finanças; Administração de Transporte, Imóveis e Serviços; de Pessoal; de Cargos, Carreira e Remuneração; Desenvolvimento de Recursos Humanos; Saúde do Servidor; Correição Administrativa. Cada Superintendência possuindo suas respectivas Diretorias, conforme Organograma que se encontra no Anexo.

Considerando as funções e competências da SEPLAG ora apresentadas, considerou-se importante salientar de forma breve as subsecretarias da referida Secretaria, de acordo com o Decreto 46.557/2014 de forma a também elucidar as correlações que foram feitas com as estruturas organizacionais da SERHA para a realização da comparação com a pesquisa de 1999.

3.2.1 GABINETE

O Gabinete, tanto no Decreto de 2014 quanto no de 1998, é unidade que tem por finalidade prestar assessoramento direto ao Secretário, ao Secretário-Adjunto e aos Subsecretários, exercendo atividades de apoio político, administrativo e de comunicação às referidas autoridades.

3.2.2 SPLOR

De acordo com o art. 11 do Decreto 46.557 de 2014 (MINAS GERAIS, 2014), a Subsecretaria de Planejamento, Orçamento e Qualidade do Gasto (SPLOR) tem por finalidade acompanhar as ações governamentais sob a ótica do desenvolvimento econômico e social, visando a sustentabilidade fiscal, a produtividade na aplicação dos recursos, bem como à eficiência e economicidade na realização do gasto público. Dentre as competências e responsabilidades, estão as seguintes:

- VIII - coordenar a gestão logística e patrimonial das políticas de aquisição, de gestão de bens, serviços e obras e de gestão de imóveis de propriedade do Estado ou por ele locados;
- IX - promover a gestão de suprimentos e patrimônio, de forma transparente, estratégica e em benefício do controle e da elevação do nível de eficiência dos gastos públicos;
- X - coordenar a articulação de ações para licitações e contratações sustentáveis; e
- XI - coordenar a política de viagens do Estado e de concessão de diárias aos servidores.

Observa-se que tais competências estão, principalmente, sob responsabilidade da Superintendência Central de Recursos Logísticos e Patrimônio, que conta com as Diretorias Centrais de Gestão de Imóveis, de Administração Logística e de Licitação e Contratos. Sobre essa Superintendência serão traçadas observações na sessão do Centro de Serviços Compartilhados (CSC), estrutura que foi criada para centralizar as atividades de compras e logística do Estado. Dessa forma, essa Superintendência já não faz parte da estrutura da SPLOR fazendo com que esta Subsecretaria não tenha correspondência com a estrutura de 1999.

3.2.3 SUGES

A atual Subsecretaria de Gestão da Estratégia Governamental (SUGES) é definida no art. 24 do Decreto 46.557 de 2014 como responsável por promover a gestão estratégica das ações governamentais, competindo-lhe, de forma geral, lidar com a “gestão de planos, programas estruturadores, projetos e processos estratégicos globais e regionais”, além de “promover a gestão da informação e do conhecimento, identificando, tratando e sistematizando conteúdos informacionais estratégicos, de modo a subsidiar o processo decisório no âmbito da SEPLAG e do Governo do Estado”.

Destacam-se as seguintes atividades: “V - conceber e implementar modernas metodologias de gestão; VI - garantir um processo de permanente inovação da gestão pública no Governo do Estado. ” E as seguintes unidades administrativas: Assessoria de Melhoria da Gestão, o Escritório Central de Estratégia e Desempenho Institucional e o Núcleo Central de Inovação e Modernização Institucional.

Dessa forma, ao se retomar o Decreto de 1998 (MINAS GERIAS, 1998), tem-se a correspondência com a Superintendência Central de Modernização Administrativa (SUMOR), que de acordo com o art. 31 possuía como finalidade promover a orientação normativa, a supervisão técnica, o planejamento e a gestão das atividades de modernização administrativa no Estado de Minas Gerais. Destacam-se as seguintes atividades:

- I - orientar, coordenar, acompanhar e controlar as atividades e projetos de racionalização e modernização administrativa, no âmbito da Administração Pública do Poder Executivo;
- III - promover a adoção de programas integrados de capacitação de recursos humanos necessários para o desenvolvimento das atividades de modernização e racionalização administrativa e tecnológica do Estado, em parceria com a Superintendência Central de Desenvolvimento de Recursos Humanos - SCDRH;
- V - propor políticas de padronização e racionalização administrativa e promover sua divulgação;

3.2.4 SUGESP

Em relação à Subsecretaria de Gestão de Pessoas, o art. 33 do Decreto de 2014 dispõe que a SUGESP “tem por finalidade coordenar a formulação, a execução, a avaliação, a orientação técnica e o controle, em nível central, de políticas públicas voltadas para a gestão de recursos humanos de órgãos e entidades da administração direta, autárquica e fundacional”.

As principais áreas dessa secretaria que abrangem e possuem unidades correlatas à 1999 são: a) Superintendência Central de Política de Recursos Humanos: Diretoria Central de Gestão do Desenvolvimento do Servidor (DCGDES) e Diretoria Central de Carreiras e Remuneração (DCCR); b) Superintendência Central de Administração de Pessoal (SCAP): Diretoria Central de Contagem de Tempo e Aposentadoria (DCCTA), Diretoria Central de Processamento do Pagamento de Pessoal (DCPPP) e Diretoria Central de Gestão dos Direitos do Servidor (DCGDS); c) Superintendência Central de Perícia Médica e Saúde Ocupacional (SCPMSO). Destaca-se a Superintendência Central de Governança Eletrônica como detentora de competências antes sob a responsabilidade da Superintendência de Modernização Administrativa (SUMOR).

A legislação de 1999 dispõe em seu art. 8º sobre a Superintendência Central de Desenvolvimento de Recursos Humanos (SCDRH), no art. 14 sobre a Superintendência Central de Pessoal (SCP) e no art. 11 sobre a Superintendência Central de Cargos, Carreiras e Vencimentos (SCCCV). A primeira tem por finalidade “formular e gerir a política de recursos humanos no âmbito da Administração Pública do Poder Executivo, com abrangência de orientação normativa e de aprimoramento do servidor”. Já a segunda, “gerenciar a política de pessoal, promover a orientação normativa, a supervisão técnica, a fiscalização e o controle da execução das atividades de administração e pagamento de pessoal”. A terceira - SCCCV - realizava “orientação normativa, supervisão técnica, e o controle da execução da política de cargos, carreiras e vencimentos” do Estado.

Interessante ressaltar que a SUGESP é a Subsecretaria atual que apresenta estrutura mais semelhante com a antiga SERHA, em relação às unidades da SCPRH e SCAP - de 2014 - e SCDRH, SCP e SCCCV - de 1999.

3.2.5 CSC

O Centro de Serviços Compartilhados (CSC) é regulamentado pelo Decreto 46.552 de 2014 (MINAS GERAIS, 2014) e demais legislações correlatas, que traz em seu art. 1º que o CSC

é uma Subsecretaria da Secretaria de Estado de Planejamento e Gestão, que atua como órgão central de compras governamentais, responsável pela propositura de políticas e diretrizes para a implementação de ações estratégicas de compras e da gestão logística e patrimonial do Estado.

A estrutura organizacional do CSC estabelecida pelo Decreto 46.557 de 2014 conta com as seguintes unidades: a) Núcleo de Execução de Despesas; b) Núcleo de Serviços Administrativos; c) Núcleo de Gestão de Compras; d) Núcleo de Auditoria Setorial; e) Núcleo de Assessoramento Jurídico; f) Núcleo de Gestão de Serviços. Cada qual com suas respectivas unidades abaixo na estrutura organizacional.

Importa salientar mudanças estabelecidas por meio de Resolução que modificaram as competências das Subsecretarias SPLOR e CSC. As Resoluções nº 75 e nº 26 de 2014 e 2015, respectivamente, modificaram a Resolução nº 59 de 2012, estabelecendo que foram delegadas para o Subsecretário do Centro de Serviços Compartilhados competências para:

- I - exercer a orientação, coordenação e supervisão dos Núcleos de Gestão de Compras, De Execução de Despesas, De Gestão de Serviços, De Serviços Administrativos, De Assessoria Jurídica e de Auditoria;
- IV – aprovar pareceres relativos às unidades sob sua supervisão;
- V – autorizar a concessão de diárias de viagem, requisição de passagens aéreas, a participação em cursos, congressos, encontros, feiras, seminários ou eventos assemelhados, no território nacional, de conformidade com as normas estabelecidas, para os servidores das unidades sob sua supervisão;
- VII - alienar imóvel pertencente ao patrimônio estadual, autorizado em lei;
- VIII - adquirir de forma onerosa imóvel pelo Estado, autorizado em lei;
- IX - adquirir imóvel pelo Estado por desapropriação amigável;
- X - adquirir imóvel doado ao Estado;
- XI - assinar termos de cessão, permissão e autorização de uso de bens móveis e imóveis com entidades de direito público e privado;
- XII - assinar escritura de alienação, autorizada em lei, de imóvel pertencente ao patrimônio estadual;
- XIII – assinar termos de doação, cessão, permissão e autorização de uso de bens móveis sob a responsabilidade da Superintendência Central de

Recursos Logísticos e Patrimônio e alocados nos depósitos da bolsa de materiais e de veículos oficiais;

Observa-se, portanto, que as competências da Superintendência Central de Recursos Logísticos e Patrimônio (SCRLP), antes sob responsabilidade da SPLOR, hoje funcionam sob a estrutura do CSC. Contudo, essas competências são ainda modificadas pelas Resoluções conjuntas entre SEPLAG e Secretaria de Estado de Fazenda (SEF), nº 4973, 4.928 e 5.022, as quais as transferem para a SEF. Destaca-se o disposto na última:

Art. 1º - O art. 4º da Resolução Conjunta SEF-SEPLAG no 4.973, de 20 de janeiro de 2017, passa a vigorar com a seguinte redação:

Art. 4º - A SEPLAG prestará apoio logístico e operacional à SEF nos procedimentos relacionados à gestão de imóveis, por prazo não superior a 31 de dezembro de 2017.

Conforme demonstrado, as estruturas que serão tratadas de modo diferenciado em relação à legislação vigente (Lei 22.257 de 2016 e Decreto 46.5557 de 2014) são as do CSC e da SPLOR, uma vez que a Superintendência Central de Recursos Logísticos e Patrimônio não mais pertence à SPLOR, mas sim ao CSC.

Retomando a legislação de 1998, portanto, as atividades abrangidas pelo CSC estavam sob responsabilidade da Superintendência Central de Administração de Transportes, Imóveis e Serviços (SCATIS) e Superintendência Central de administração de Materiais (SCAM). A primeira, como disposto no art. 24 tem por finalidade promover a “orientação normativa e o controle das atividades relativas ao patrimônio, transporte oficial e serviços gerais da Administração Pública” e a segunda, no art. 28, “propor a orientação normativa, a supervisão técnica, a fiscalização e o controle da execução das atividades de administração de material”. Ambas as competências pertencem atualmente ao CSC.

3.2.6 SPGF

Importante discorrer sobre a atual Superintendência de Planejamento, Gestão e Finanças (SPGF), hoje vinculada ao Gabinete, corresponde à antiga Superintendência de Administração e Finanças, ao analisarmos as legislações. O art. 58 do Decreto de 2014 dispõe que a SPGF “tem por finalidade garantir a eficácia e a eficiência do gerenciamento estratégico

administrativo da SEPLAG e da Intendência da Cidade Administrativa, em consonância com as diretrizes estratégicas da Secretaria” e o art. 34 do Decreto de 1998 sobre a Superintendência, que possuía como finalidades, em geral, “gerir as atividades de administração financeira, contábil, controle interno, administração de pessoal, desenvolvimento de recursos humanos e de apoio operacional, no âmbito da Secretaria”.

Destacam-se os seguintes dispositivos da legislação atual e de 1998, respectivamente:

IV - planejar, coordenar, orientar e executar as atividades de administração de pessoal e desenvolvimento de recursos humanos;

VI - coordenar, orientar e executar as atividades de administração financeira e contabilidade

§ 1º Cabe à Superintendência de Planejamento, Gestão e Finanças cumprir orientação normativa emanada de unidade central a que esteja subordinada tecnicamente na SEPLAG e na SEF.

I - coordenar e orientar a execução das atividades de administração de pessoal e desenvolvimento de recursos humanos;

III - coordenar e orientar as atividades de administração financeira e contábil;

V - cumprir a orientação normativa emanada de unidade central a que esteja subordinada tecnicamente como unidade setorial do sistema estadual;

Como síntese, e para facilitar a compreensão da correspondência realizada entre a estrutura da SERHA e a da SEPLAG, segue quadro comparativo entre as Secretarias de Estado:

Quadro 1 - Correspondência entre as estruturas da SERHA 1999 e SEPLAG 2017

SERHA	SEPLAG
Gabinete	Gabinete
Assessoria de Planejamento e Coordenação	Assessoria de Planejamento (ASPLAN)
Assessoria Técnica de Administração	Assessoria de Planejamento (ASPLAN)

Coordenadoria das Regionais	Coordenadorias Regionais (SPGF)
Superintendência Central de Administração de Material	Diretoria Central de Administração Logística (DCAL - SCRLP - CSC)
Superintendência de Modernização Administrativa	Núcleo Central de Inovação e Modernização Institucional (SUGES - NCIM)
Superintendência de Administração e Finanças	Superintendência de Administração, Gestão e Finanças (GABINETE - SPGF)
Superintendência de Central Administração de Transporte, Imóveis e Serviços	Diretoria Central de Gestão de Imóveis (DCGIM - SCRLP - CSC) e Núcleo de Serviços Administrativos (NSA - CSC)
Superintendência Central de Pessoal	Superintendência Central de Administração de Pessoal (SUGESP - SCAP)
Superintendência Central de Cargos, Carreira e Vencimentos	Diretoria Central de Gestão de Cargos, Carreiras e Remuneração (SUGESP - SCPRH - DCGCCR)
Superintendência Central de Desenvolvimento de Recursos Humanos	Diretoria Central de Gestão do Desenvolvimento do Servidor (SUGESP - SCPRH - DCGDES)
Superintendência Central de Saúde do Servidor	Superintendência Central de Perícia Médica e Saúde do Servidor (SUGESP - SCPMSO)
Correição Administrativa	Auditoria Setorial (AS)

Fonte: Elaboração própria

Para fins de comparação em relação à pesquisa de 1999, o quadro referencial é este que segue:

Quadro 2 - Correspondência para comparação dos resultados de QVT entre SERHA 1999 e SEPLAG 2017

SERHA	SEPLAG
Gabinete (GAB)	Gabinete (GAB)
Superintendência Central de Administração de Material (SCAM)	CSC

Superintendência de Modernização Administrativa (SUMOR)	SUGES
Superintendência de Administração e Finanças (SAF)	Gabinete - SPGF
Superintendência de Central Administração de Transporte, Imóveis e Serviços (SCATIS)	CSC
Superintendência Central de Pessoal (SCP)	SUGESP - SCAP
Superintendência Central de Cargos, Carreira e Vencimentos (SCCCV)	SUGESP - SCPRH
Superintendência Central de Desenvolvimento de Recursos Humanos (SCDRH)	SUGESP - SCPRH
Superintendência Central de Saúde do Servidor (SCSS)	SUGESP - SCPMSO

Fonte: Elaboração própria

4. METODOLOGIA

Esta seção descreve a metodologia utilizada para a concretização dos objetivos deste trabalho, os quais compreendem a realização de quadro diagnóstico da Qualidade de Vida no Trabalho na SEPLAG e comparação com pesquisa realizada em 1999 por Tito.

Dessa forma, buscou-se classificar o estudo de acordo com literatura pertinente, caracterizar a unidade de análise, como foi realizada a definição da amostra e realização da coleta de dados.

4.1. Classificação do Estudo

A pesquisa em qualidade de vida no trabalho, ao buscar proporcionar índices que demonstram os níveis de QVT na organização, transforma dados qualitativos em quantitativos, passíveis de comparação e análise estatística pela área responsável, que poderá verificar pontos que necessitam melhoria de forma objetiva (LIMA, 1998, p.42). Dessa forma, esta pesquisa é substancialmente quantitativa.

Ainda, encaixa-se na metodologia de Estudo de Caso coletivo, que, segundo Stake (2005), tem como objetivo estudar características de uma população. Os casos são selecionados porque se acredita que, por meio deles, torna-se possível aprimorar o conhecimento acerca do universo a que pertencem. A coletividade, nesta pesquisa, compreende os servidores da Secretaria de Estado de Planejamento e Gestão do Estado de Minas Gerais.

Em relação aos objetivos, o trabalho realizado apresenta caráter descritivo. Pesquisas descritivas, como exposto por Gil (2008) e Babbie (1999), são aquelas que têm como principal objetivo descrever características de um fenômeno, de uma população ou, ainda, permitir o esclarecimento sobre relações entre variáveis. De acordo com o autor, estão entre essas pesquisas aquelas que têm como objetivo o conhecimento das características de um grupo ou amostra, como neste estudo, que considera uma porção da população para representá-la.

4.2. Definição da Amostra

A atualização da estrutura organizacional da SEPLAG-MG de 1999 para 2017 foi alcançada por meio de pesquisa documental realizada a partir do livro “O Choque de Gestão em Minas Gerais - Políticas da gestão pública para o desenvolvimento”, da pesquisa de Nilles (2017) e através de leitura das legislações pertinentes que alteraram a estrutura organizacional da SEPLAG. Sobre as nomenclaturas das estruturas existentes atualmente na SEPLAG, importante pontuar que está em tramitação decreto que as altera. Contudo, as competências e funções administrativas que lhes competem permanecem semelhantes. Dessa forma, uma vez que o referido decreto ainda não foi aprovado e visando a padronização dos nomes para possibilitar a análise das respostas, esta pesquisa utilizará as nomenclaturas que estão vigentes na legislação atual.

Estabelecido esse critério, tem-se em relação aos cálculos para a definição da amostra, embasamento de acordo com amostragem probabilística, orientada pelo princípio básico da representatividade, que é alcançado pela aleatoriedade daqueles que respondem ao questionário da pesquisa, o que foi obtido a partir da não seleção de pessoas para responderem ao formulário. As vantagens desse método são, principalmente, a diminuição de vieses conscientes ou inconscientes do pesquisador e a utilização da teoria da probabilidade, que é a base para estimativas sobre erro e parâmetros populacionais, seguindo Tito (1999).

Os cálculos foram realizados a partir de dados oficiais da Superintendência Central de Administração de Pessoal (SCAP). Identificou-se o quantitativo de servidores da SEPLAG, que corresponde a 1923, dos quais, 1113 servidores encontram-se ativos. O que significa que, semelhante à pesquisa de Tito (1999), visando possibilitar a comparação dos resultados do questionário de QVT, foram excluídos do universo amostral: Servidores de Licença por Interesse Individual (LIP), Servidores lotados na SEPLAG, mas à disposição de outros órgãos, Servidores afastados para aposentadoria.

Ainda, a Secretaria de Planejamento, como explanado em capítulo próprio, conta com diferentes estruturas e algumas não foram incluídas no universo amostral, também visando possibilitar a posterior comparação com os resultados do estudo de 1999. São estas as estruturas não inclusas na pesquisa: Assessoria de Comunicação Social (ASCOM), Assessoria

de Planejamento (ASPLAN), Assessoria Jurídico-Administrativa (AJA), Auditoria Setorial (AUS), Coordenação da Execução de Operação de Crédito (CEOC), Coordenadoria Especial de Gestão das Unidades de Atendimento Integrado (CEGUAI) e Intendência da Cidade Administrativa.

Ao final, foi obtido o número de 706 servidores ativos, pertencentes às seguintes estruturas da SEPLAG: Gabinete (GAB), Subsecretaria de Planejamento, Orçamento e Qualidade do Gasto (SPLOR), Subsecretaria da Gestão da Estratégia Governamental (SUGES), Subsecretaria de Gestão de Pessoas (SUGESP), Centro de Serviços Compartilhados (CSC).

Aplicando-se a mesma fórmula utilizada por TITO (1999) para a definição estatística do quantitativo de questionários necessários para serem aplicados, para que a amostragem seja significativa, foi utilizada a seguinte fórmula:

$$n = \frac{Z^2 \cdot (x+n) \cdot [1 - (x+n)] \cdot N}{(N-1) \cdot e^2 + Z^2 \cdot (x+n) \cdot [1 - (x+n)]} = \frac{Z^2 \cdot p \cdot q \cdot N}{(N-1) \cdot e^2 + Z^2 \cdot p \cdot q}$$

N = tamanho do universo (706 servidores)

Z = variável reduzida normal = 1,81 (tomada ao nível de 93% de confiança)

p = $(x \div n)$ = proporção de funcionários satisfeitos e motivados no trabalho de 0,5 (foi usada estimativa de 50% de forma semelhante à pesquisa de Tito (1999), também por se desconhecer a proporção real e por ter-se garantia teórica da obtenção do maior tamanho de amostra comparativamente a outras proporções).

q = 1 - p: complemento da proporção (1 - 0,5 = 0,5)

e = erro de amostragem (7%)

n = tamanho da amostra

O tamanho da amostra para aplicação do questionário resultou em 135 servidores ao total. Ainda, respeitou-se a quantidade representativa de cada subsecretaria em relação ao total inicial de servidores (706), dessa forma, foram calculadas as porcentagens de cada e estabelecido quantas respostas seriam necessárias para que a proporção da quantidade

de servidores por subsecretaria, em relação ao total, se mantivesse, tornando a amostragem confiável e representativa.

Ressalta-se que para a realização da comparação esta pesquisa considerou a correspondência da estrutura como um todo, pontuando, quando possível, de forma mais minuciosa as diferenças em relação à estrutura atual. Isto porque ocorreram modificações em relação ao nível hierárquico das diretorias e superintendências, como por exemplo, a atual Diretoria Central de Gestão do Desenvolvimento do Servidor recebia status de Superintendência em 1999, fato este que também ocorre com outras Diretorias.

4.3. Coleta de dados

Para a realização do diagnóstico de QVT na SEPLAG-MG foi aplicado questionário (*survey*) online semelhante ao utilizado na pesquisa de Tito (1999). O instrumento de coleta de dados é baseado no modelo de HACKMAN & OLDHAM (1975), adaptada por MORAES & KILIMNIK (1992), sendo uma versão reduzida. O questionário tem

como objetivo realizar a mensuração de alguns fatores específicos como: as características da tarefa, os estados psicológicos críticos, a necessidade de crescimento individual e algumas reações afetivas ao trabalho, expressas como grau de satisfação com relação a distintos fatores (TITO, 1999, p. 58)

O meio escolhido para veiculação do questionário foi a ferramenta de formulários do Google, que possibilita facilidade de veiculação, aplicação e análise, garantindo ainda a aleatoriedade dos respondentes. Após autorização da então Diretora da Diretoria Central de Gestão do Desenvolvimento do Servidor (DCGDES) e da Superintendente da Superintendência Central de Políticas de Recursos Humanos (SCPRH), o questionário foi enviado por meio do e-mail do Integra RH para o mailing da SEPLAG, CSC, Intendência e Gabinete, alcançando todos os servidores que estão na estrutura da referida Secretaria, de acordo com a definição do universo amostral. Ainda, ressalta-se que a ferramenta formula um banco de dados online, suprimindo a etapa de transcrição dos dados para planilha no computador.

Os questionários foram aplicados no período de 21 de setembro a 26 de outubro de 2017. Composto de 5 partes, utilizou-se o Job Diagnostic Survey (HACKMAN & OLDHAM, 1975) modificado. A primeira parte buscou coletar informações para caracterização do perfil dos servidores que compõem a SEPLAG. A segunda, adentrando às perguntas da investigação sobre qualidade de vida no trabalho, buscou informações sobre a descrição do trabalho, de forma objetiva, utilizando uma escala de 1 a 7, cada pergunta com uma explicação própria de seu significado. A terceira apresentou uma série de características que podem ser usadas para descrever um trabalho e o respondente precisou indicar o quanto essas afirmações estavam corretas ou incorretas com relação ao seu trabalho e utilizou uma escala única de 1 a 7. A quarta sessão pediu que o servidor indicasse o quão satisfeito ele estava com cada aspecto do seu trabalho, também utilizando escala única de 1 a 7. A quinta e última parte replicou integralmente parte específica do questionário de Tito (1999) que solicitou que os servidores indicassem o quanto eles estavam satisfeitos com situações listadas específicas da SEPLAG, de acordo com escala única de 1 a 6, 1 correspondendo a enorme insatisfação até 6 como enorme satisfação.¹

Foram obtidas 175 respostas, o que confere à pesquisa maior representatividade em relação à amostra selecionada.

¹ Encontra-se em anexo estrutura do questionário que foi enviado.

5. ANÁLISE DE DADOS

Esta seção destina-se a cumprir os objetivos estabelecidos para este estudo, quais sejam, a realização de quadro diagnóstico da Qualidade de Vida no Trabalho na SEPLAG e comparação com pesquisa realizada em 1999 por Tito. Ademais, apresentar-se-á também o embasamento para a análise que foi realizada.

5.1 Técnicas de análises de dados

Aprofundando a explicação sobre as respostas ao questionário, elas são dadas através da escala LIKERT, de forma semelhante à pesquisa de Tito (1999). Os valores da escala variam de 1 a 7, onde 1 e 2 representam os valores baixos na escala (pouco), 3, 4 e 5 os valores médios (moderado), e os valores 6 e 7 representam os resultados positivos (alto). A escala de LIKERT é muito utilizada em questionários e pesquisas de opinião, possuindo, principalmente, dois pontos positivos: o primeiro é a sua clareza e simplicidade e o segundo é que cada resposta é dada de forma codificada, ou seja, a resposta revela sua intensidade através de um número, facilitando a tabulação dos dados.

O tratamento estatístico dos dados foi realizado a partir do software Microsoft Excel, utilizando-se como base ferramenta disponibilizada pelos autores da pesquisa Desenvolvimento e validação da versão brasileira do Diagnóstico do Trabalho (Job Diagnostic Survey) de Hackman e Oldham² (PEDROSO *et AL*, 2014). A análise dos dados quantitativos foi realizada por meio de estatística descritiva, a partir das medidas de Média , Desvio Padrão e Coeficiente de Variação.

Os critérios utilizados para análise dos resultados foram os mesmos estabelecidos pela pesquisa de Tito (1999). Dessa forma, como os valores da escala (LIKERT) adotada variam de 1 a 7, classificou-se os escores entre 1 a 4 como indicadores de QVT insatisfatória, os escores entre 4 e 5 como indicadores de QVT normal, entre 5 e 6 indicadores de QVT satisfatória e entre 6 e 7 indicadores de QVT muito satisfatória. “Este critério consiste em uma adaptação feita por Moraes & Kilimnik (1992, p. 146) do proposto

² Disponível em < <http://www.brunopedroso.com.br/jds.html>> Acesso em: 28 out. 2017

por Couger & Zawarcki, R. A. (1978), que adotou o grau 4 como ponto neutro. ” (TITO, 1999, p. 64).

Quadro 3 - Critérios para análise dos escores de QVT

ESCORES	AVALIAÇÃO
> = 1 e < 4	QVT insatisfatória
4	Ponto neutro
> 4 e < = 5	QVT normal
> 5 e < = 6	QVT satisfatória
> 6 e < 7	QVT muito satisfatória

Fonte: elaboração própria

5.2 Retrato do nível de QVT atual na SEPLAG

Analisando-se o quadro da Qualidade de Vida Geral da SEPLAG tem-se em relação às dimensões básicas da tarefa (AU, FE, FI, IT, IR, ST e VH) escore médio de 4,960, indicando que a QVT se encontra em nível normal. Destacam-se positivamente as dimensões de Inter-relacionamento (5,640) - ou Relacionamento Interpessoal - e Significado da Tarefa (5,505), ambas com escore satisfatório, o que pode indicar que o trabalho demanda contato com outras pessoas, membros da organização ou clientes externos, bem como apresenta impacto sobre as vidas ou trabalho de outras pessoas, tanto na organização ou no ambiente externo. Já aquela que se destaca negativamente com menor escore é a dimensão de Feedback Extrínseco (4,301), contudo, sendo classificada ainda como nível normal de QVT.

Analisando as variáveis Satisfação Geral (SG escore 3,611) e Motivação Interna para o Trabalho (MIT escore 3,811) tem-se que a primeira descreve o grau de satisfação do trabalhador a partir do bem-estar do indivíduo em relação ao seu trabalho, e a segunda, mede o nível de motivação própria com que o indivíduo experimenta sensações positivas internas, quando desempenha de forma efetiva sua tarefa e sensações negativas internas, quando a faz com má qualidade. Ambas descrevem reações afetivas e sentimentais que uma pessoa pode apresentar no desempenho de seu trabalho.

Os escores de SG e de MIT encontram-se em nível insatisfatório de QVT. Dentre as variáveis que compõem a média de Satisfação Geral, destaca-se positivamente, em nível satisfatório, o Ambiente Social (SAS - 5,265) e em nível insatisfatório: Comunicação interna (SCOM), Repercussão da imagem do trabalho da SEPLAG (SREI), Clima psicológico (SCP), Estrutura organizacional (SEO) e Segurança (SS). Aquele com menor escore é em relação à Satisfação Geral é o quesito Segurança (3,131), que é revelada pela questão “3.7 O grau de segurança que percebo quanto ao futuro das coisas nesta Secretaria. ” E aquele com maior escore - sendo satisfatório - é o relacionado à Ambiente Social (SAS), com escore 5,26, que é traduzido pela satisfação dos respondentes em relação a parceiros e colegas de trabalho, avaliado pelas seguintes questões: “3.1 As pessoas que eu converso e trabalho no meu emprego. ” “3.4 A oportunidade de conhecer outras pessoas durante o meu trabalho. ” “3.8 A oportunidade de ajudar outras pessoas durante o trabalho.”.

Pode-se inferir que é baixo o bem-estar do servidor da SEPLAG em relação ao trabalho executado, fato este que requer atenção e intervenção, bem como a situação da Motivação Interna para o Trabalho, que pode significar baixa variação de sensação interna, seja positiva ou negativa, em relação ao trabalho realizado. Considerando a relação entre essas variáveis pode-se inferir ainda, que essas se relacionam de forma direta, ou seja, quanto maior a Satisfação Geral, maior seria também a Motivação Interna para o trabalho. Isto porque, mesmo que motivação seja fator intrínseco ao ser humano, tem-se que, a partir de análise baseada na teoria de HERZBERG, os fatores motivacionais e de higiene que são traduzidos por essas variáveis: Satisfação Geral e Motivação Interna para o Trabalho, devem estar em sintonia para que o trabalhador tenha vontade de fazer as tarefas que lhes são atribuídas.

Nesse ponto, interessante ressaltar o livro de Claude Lévy-Leboyer “ A crise das motivações”, no qual a autora analisa o fato de as pessoas se questionarem mais sobre a motivação que as sustentam em seus empregos, na medida em que aumenta regularmente o número de pessoas insatisfeitas, podendo-se esperar que o envolvimento no trabalho diminua, assim como as motivações. Com efeito, essas pessoas não encontram mais na sua atividade profissional a satisfação que desejariam.

Acrescentando à essa análise, mister ressaltar a relação entre satisfação, motivação e desempenho sob as duas óticas estabelecidas neste estudo: a da Organização, que

visa produtividade e do Empregado, que busca felicidade. Considerando a perspectiva da produtividade – sob a ótica da organização, Morin (2001, p.9) *apud* Ketchum e Trist (1992) estabelece que os problemas de desempenho organizacional dependem da organização do trabalho, que é estudada com base nas variáveis de motivação e satisfação. Esses dois fatores se relacionam com o desempenho e são influenciadas pelo trabalho exercido.

O modelo de Hackman e Oldham (1976) utilizado nesta pesquisa busca mostrar como as interações, as características de um trabalho e as diferenças individuais influenciam a motivação, a satisfação e a produtividade dos trabalhadores. Dessa forma, uma vez que as variáveis Satisfação Geral e Motivação Interna para o Trabalho encontram-se em nível insatisfatório de QVT, pode-se inferir que o desempenho dos trabalhadores não se encontra em seu nível ótimo, estando aquém do que poderiam realizar.

Motivação e satisfação no trabalho recebem entendimentos diversos na literatura e constituem elementos essenciais para a compreensão de qualidade de vida no trabalho e sua relação com a produtividade organizacional. A explicação que trata do Contrato Psicológico ressalta o papel da gerência, colocando-o como de garantidor da alocação de recursos para execução de determinada tarefa, além do gerenciamento da motivação de sua equipe, intermediando a relação entre os empregados e a organização.

Com isso estabelece-se uma relação de troca, implícita, conformando o contrato psicológico, que consiste nesse conjunto de expectativas, tanto do empregado quanto da organização, e é assim chamado pois não é formal e escrito, e por vezes nem falado, o que pode resultar em desalinhamento e frustração devido à falta de comunicação clara entre os envolvidos. Neste ponto, ressaltam-se os resultados em relação à Satisfação com a Comunicação Interna (SCOM), Clima psicológico (SCP), Estrutura organizacional (SEO) e Segurança (SS), que estão em nível insatisfatório de QVT.

Dessa forma, o contrato psicológico importa para a motivação e satisfação dos empregados uma vez que trata do gerenciamento de expectativas individuais e organizacionais, as quais influenciam diretamente na forma como cada qual vê o desempenho nas tarefas executadas e a recompensa por executá-las. De acordo com o resultado encontrado, pode-se inferir que essas necessidades e expectativas internas não estão sendo

atendidas e explicitadas de forma satisfatória e não estão proporcionando mudança comportamental, o que poderia aumentar motivação, satisfação e produtividade.

Sob a ótica do empregado, tem-se a análise da saúde mental, baseada no preventismo, que busca as causas das patologias que podem advir do trabalho e também sob o prisma da denúncia, os quais têm como motor inicial as críticas ao sistema social. De acordo com as três principais abordagens que tentam explicar a relação entre saúde mental e trabalho: Estresse, Psicodinâmica do Trabalho e Epidemiologia, os resultados podem ser analisados também a partir das variáveis de MIT e SG.

A abordagem do Estresse considera um trabalho saudável aquele em que há menos conflito, dessa forma, uma vez que a Satisfação com o Ambiente Social e com a Supervisão, que investigam a relação entre o empregado e as pessoas no trabalho, estão em nível normal, pode-se inferir que o nível de estresse e, portanto, de conflito, é médio.

Já para a abordagem da Psicodinâmica do Trabalho, o trabalho deve permitir o enaltecimento e quando há distinção pela excelência, o trabalho não é fonte de desprazer. Essa abordagem pode ser aplicada à Satisfação em relação à Repercussão externa do trabalho da SEPLAG e com a Possibilidade de crescimento. A primeira está em nível insatisfatório de QVT e a segunda em nível normal. Dessa forma, a partir dessa abordagem, pode-se inferir que o trabalho na SEPLAG demanda maior atenção para que seja fonte de prazer para os servidores.

Analisando a abordagem Epidemiológica, um trabalho sadio é aquele que o sujeito sente e sabe que o autotransforma, e no qual pode controlar a direção em que isso ocorre. Pode ser aplicada às dimensões do trabalho Autonomia e a variável de Satisfação com Possibilidade de Crescimento, porque são as que representam a relação do indivíduo com o controle da tarefa que realiza e o quanto essa atividade o desenvolve. Essa abordagem prediz que se o trabalho não proporciona bem-estar, não está correto, sendo o sofrimento fruto de algum tipo de alienação e, por isso, deve ser rechaçado. A relação entre doença mental e trabalho é encarada como a necessidade de o indivíduo viver em constante transformação com a natureza, fazendo o mundo e sendo feito por ele. A partir dessa perspectiva, uma vez que os

níveis dessas variáveis se encontram em QVT normal, pode-se inferir que o trabalho na SEPLAG pode evoluir de forma a propiciar maior bem-estar para os indivíduos.

O Potencial Motivador do Trabalho, que é calculado a partir das dimensões básicas da tarefa, apresenta média satisfatória: 62%, considerando a base 100 de cálculo. A relação entre as variáveis que compõem esse indicador, como explanado na seção de metodologias e instrumentos de avaliação para QVT deste trabalho, revelam fatores que despertariam o nível das dimensões básicas da tarefa.

Analisando cada fator, tem-se que a Tarefa Combinada, que significa um conjunto de tarefas que conformam novos e mais extensos módulos de trabalho, afeta a Variedade de Habilidades e Identidade da Tarefa, ambas as dimensões apresentam nível de QVT normal. Pode-se inferir que não é alto o nível de exigência de diferentes habilidades do indivíduo para execução das tarefas, nem o nível de necessidade de se executar uma tarefa quase em sua totalidade.

O fator de Unidade Central de Formação do Trabalho, que é descrito pela distribuição do trabalho numa estrutura lógica, é indutor da Significação da Tarefa e reforçaria sua identidade. Essa variável apresenta nível de QVT satisfatório, o que pode indicar que os servidores percebem um alto nível de impacto do resultado da tarefa que exercem na vida ou no trabalho de outras pessoas, dentro ou fora da organização.

O próximo fator é o de Relações estabelecidas com o cliente, que significa o aumento dos contatos entre trabalhador e cliente ou usuário de sua produção. Associa-se às dimensões Variedade de Habilidade, Autonomia e Feedback; todas estando no nível de QVT normal. Deste resultado pode-se retirar, por exemplo, a conclusão de que os servidores percebem certo nível de exigência de suas habilidades, mas não alto, mesma situação para o grau de autonomia e o retorno de terceiros sobre o trabalho que executam, não sendo estabelecidas, portanto, relações com o cliente de forma significativa para afetar a Qualidade de Vida no Trabalho.

O penúltimo fator é o de Cargos verticais, que significa a minimização da distância entre a execução, o planejamento e o controle do trabalho. Influencia a Autonomia,

que está no nível de QVT normal, o que pode demonstrar que a autonomia dos servidores ao realizar atividade laborais, em sua maioria, é razoável.

Por último, o fator Canal aberto para o Feedback, traduzido como as formas de o trabalhador obter informações sobre seu desempenho, através do próprio produto produzido, dos pares, supervisores ou cliente. Reflete a dimensão do Feedback, que é investigado a partir do Feedback extrínseco e intrínseco, ambos em nível de QVT normal.

Importante pontuar que, de forma geral, Satisfação com Supervisão, com o Trabalho realizado, com a Possibilidade de crescimento e com o Ambiente social são variáveis que se encontram em nível normal e satisfatório de QVT, o que demonstra que, em geral, os servidores estão satisfeitos com as pessoas que se relacionam, com as tarefas que realizam e com a possibilidade de desenvolvimento e crescimento que o trabalho os proporciona.

Quadro 4 - Qualidade de Vida Geral na SEPLAG 2017

DIMENSÃO	SIGLAS	MÉDIA	DESVIO PADRÃO
Autonomia	AU	4,493	1,292
Feedback extrínseco	FE	4,301	1,469
Feedback intrínseco	FI	4,800	1,266
Identidade da tarefa	IT	4,998	1,172
Inter-relacionamento	IR	5,640	1,308
Significado da tarefa	ST	5,505	1,320
Variedade de habilidades	VH	4,983	1,307
Satisfação com a comunicação interna	SCOM	3,534	1,214

Satisfação com o trabalho realizado	STR	4,059	1,248
Satisfação com a Repercussão externa do trabalho da SEPLAG	SREI	3,611	1,397
Satisfação com o Clima psicológico na SEPLAG	SCP	3,394	1,633
Satisfação com Possibilidade de crescimento	SPC	4,026	1,256
Satisfação com a estrutura organizacional da SEPLAG	SEO	3,537	1,461
Satisfação com Supervisão	SS	4,913	1,675
Satisfação com Segurança	SSU	3,131	1,819
Satisfação com Ambiente Social	SAS	5,265	1,352
Satisfação Geral	SG	3,611	0,717
Motivação interna do trabalho	MIT	3,811	1,456
Potencial Motivador do Trabalho (0-100)	PMT	62,303	15,631

Fonte: Elaboração própria

5.2.1 Qualidade de Vida dos servidores por unidade administrativa

Analisando-se a Qualidade de Vida na SEPLAG por Unidade Administrativa, pode-se perceber com maior detalhe as diferenças entre a realidade de cada Subsecretaria quando comparada tanto com os níveis gerais de QVT, quanto entre as próprias estruturas que compõem o universo amostral da pesquisa. Dessa forma, serão pontuados os principais aspectos divergentes.

Importa também realizar análise geral dos resultados buscando alinhá-los com a teoria apresentada no referencial teórico, de acordo com o apresentado sobre produtividade – da ótica da organização – que demanda a relação entre motivação e satisfação e sobre felicidade – da ótica do empregado, que é vista sob as abordagens do Estresse, Psicodinâmica do Trabalho e Epidemiológica.

Em relação à produtividade organizacional, analisando os escores de satisfação e motivação de cada unidade administrativa da SEPLAG, percebe-se que o Gabinete e a SUGESP são as estruturas que apresentam os menores níveis de QVT na SEPLAG, ambos estando no nível insatisfatório. Pode-se inferir, de acordo com o já apresentado sobre a teoria da relação entre as variáveis, que essas duas unidades podem apresentar produtividade aquém do que poderiam realizar. De forma semelhante ao contexto da secretaria em geral, as variáveis com menores escores em relação à Satisfação Geral são Satisfação com a estrutura organizacional, com a Repercussão externa do trabalho da SEPLAG, com o Clima psicológico na SEPLAG, com a Comunicação interna e com a Segurança. Assim, da mesma forma, considerando o conceito de contrato psicológico, pode-se inferir que essas necessidades e expectativas internas não estão sendo atendidas e explicitadas de forma satisfatória e não está proporcionando mudança comportamental, o que poderia aumentar motivação, satisfação e produtividade.

SUGES e CSC são as unidades seguintes que apresentam escores em nível insatisfatório de QVT, a primeira – SUGES - em relação à Satisfação Geral e a segunda - CSC – em relação à Motivação Interna do Trabalho. Analisando as variáveis que compõe a Satisfação na SUGES, aquelas que apresentam menores escores são, também, estrutura organizacional, com a Repercussão externa do trabalho da SEPLAG, com o Clima psicológico na SEPLAG, com a Comunicação interna e com a Segurança. Já analisando o escore insatisfatório de Motivação interna no trabalho, pode-se retomar o que foi colocado sobre a obra “Crise das motivações”, dessa forma, os servidores podem estar se questionando sobre a motivação que as sustentam em seus empregos, talvez não mais encontrando na sua atividade profissional a satisfação que desejariam. Isto gera, na medida em que aumenta regularmente o número de pessoas insatisfeitas, a diminuição com envolvimento no trabalho. Ressalta-se com tudo, a necessidade de se investigar de forma mais aprofundada e qualitativa as causas e consequências dos resultados quantitativos.

Sob a ótica do empregado, como já explicitado, tem-se a análise da saúde mental, baseada no preventismo e na denúncia, os quais têm como motor inicial as críticas ao sistema social. De acordo com as três principais abordagens: Estresse, Psicodinâmica do Trabalho e Epidemiologia, os resultados podem ser analisados também a partir das variáveis de MIT e SG.

A abordagem do Estresse considera um trabalho saudável aquele em que há menos conflito, dessa forma, uma vez que a Satisfação com o Ambiente Social e com a Supervisão, que investigam a relação entre o empregado e as pessoas no trabalho, estão em níveis normal e satisfatório dentre as unidades administrativas, pode-se inferir que o nível de estresse e, portanto, de conflito, é médio, assim como na análise geral da Secretaria.

Da abordagem da Psicodinâmica que pode ser aplicada à Satisfação em relação à Repercussão externa do trabalho da SEPLAG e com a Possibilidade de crescimento, a primeira está em nível insatisfatório de QVT em todas as unidades administrativas analisadas na SEPLAG e a segunda está em nível insatisfatório no Gabinete e na SUGESP somente e em nível normal nas demais. Dessa forma, a partir dessa abordagem, pode-se inferir que o trabalho principalmente no Gabinete e na SUGESP demanda maior atenção para que não sejam fonte de desprazer para os servidores – elevando-se para o ponto neutro, e nas demais unidades seja fonte de prazer, pois já se encontram em nível normal.

Analisando a abordagem Epidemiológica, um trabalho sadio é aquele que o sujeito sente e sabe que o autotransforma, e no qual pode controlar a direção em que isso ocorre. Pode ser aplicada as dimensões do trabalho Autonomia e à variável de Satisfação com Possibilidade de Crescimento, porque são as que representam a relação do indivíduo com o controle da tarefa que realiza e o quanto essa atividade o desenvolve. A partir dessa perspectiva, tem-se que os níveis da dimensão da Autonomia estão em QVT normal e satisfatório, e a Satisfação com a Possibilidade de crescimento estão em níveis normal e insatisfatório (GAB e SUGESP). No caso da autonomia, pode-se inferir que o trabalho transforma o sujeito e ele tem razoável controle sobre sua evolução, já em relação à possibilidade de crescimento o trabalho no Gabinete e na SUGESP podem evoluir de forma a propiciar maior bem-estar para os indivíduos.

Quadro 5 - QVT x Unidade Administrativa 2017

Dimensões da Tarefa e Variáveis	GAB		SPLOR		SUGES		SUGESP		CSC	
	Média	DP	Média	DP	Média	DP	Média	DP	Média	DP
Autonomia	4,643	1,804	4,926	1,094	5,639	0,834	4,929	1,293	4,411	1,121
Feedback extrínseco	5,286	1,535	5,056	1,139	4,528	1,322	5,028	1,130	4,383	1,591
Feedback intrínseco	5,000	1,881	5,000	1,629	4,972	0,948	5,706	1,166	4,674	1,332
Identidade da tarefa	5,095	1,429	4,944	1,104	4,556	1,479	4,333	1,345	4,957	1,113
Inter-relacionamento	4,643	1,250	4,759	1,065	4,667	1,491	4,925	1,254	5,730	1,137
Significado da tarefa	3,524	1,562	3,944	1,496	4,083	1,443	4,492	1,351	5,624	1,266
Variedade de habilidades	5,286	1,834	5,426	1,047	6,278	1,294	5,603	1,343	5,035	1,328
Satisfação com a comunicação interna	3,571	1,571	3,500	1,601	3,667	1,478	3,482	1,547	3,596	1,487
Satisfação com o trabalho realizado	4,071	1,772	4,415	1,262	3,75	1,228	3,976	1,507	4,142	1,228
Satisfação com a Repercussão externa do trabalho da SEPLAG	3,286	1,541	3,500	1,618	3,417	1,084	3,643	1,437	3,745	1,293
Satisfação com o Clima psicológico na SEPLAG	3,286	1,590	3,111	1,491	3,417	1,443	3,119	1,609	3,426	1,456
Satisfação com Possibilidade de crescimento	3,964	1,786	4,065	1,800	4,153	1,633	3,885	1,774	4,248	1,608
Satisfação com a estrutura organizacional da SEPLAG	3,071	1,592	3,833	1,581	4,000	1,809	3,214	1,672	3,489	1,530
Satisfação com Supervisão	4,310	1,828	5,722	1,024	4,556	1,760	4,897	1,734	5,323	1,257
Satisfação com Segurança	2,286	1,541	3,500	1,724	3,167	1,899	3,107	1,784	3,511	1,875
Satisfação com Ambiente Social	5,048	1,867	5,148	1,217	5,139	1,778	5,365	1,187	5,426	1,152
Satisfação Geral	3,655	0,801	4,088	0,863	3,918	0,624	3,854	0,797	4,100	0,227
Motivação interna do trabalho	3,857	1,657	4,167	1,295	4,000	1,348	3,619	1,552	3,957	1,301

Fonte: Elaboração própria

5.2.1.1 Qualidade de Vida dos Servidores no Gabinete da SEPLAG - GAB

A unidade administrativa do Gabinete da SEPLAG apresenta Satisfação Geral e Motivação Interna para o trabalho com níveis de QVT insatisfatórios. A variável com menor grau dentre as que pontuam o nível de satisfação com situações específicas é a de Satisfação com Segurança (2,286). As variáveis Feedback extrínseco, Variabilidade de Habilidade, Identidade da Tarefa se diferenciam, pois, no âmbito da Secretaria estão em nível normal, e a unidade os apresentam em nível satisfatório. Ressalta-se também a variável de Significado da Tarefa (3,524), que diferentemente no nível normal do panorama da Secretaria, está em nível insatisfatório no Gabinete.

5.2.1.2 Qualidade de Vida dos Servidores na Subsecretaria de Planejamento, Orçamento e Qualidade do Gasto na SEPLAG - SPLOR

A SPLOR diferencia-se em relação às dimensões básicas da tarefa quando observadas Feedback extrínseco (5,056), intrínseco (5,000) e Variabilidade de Habilidades (5,426) que estão em níveis satisfatórios de QVT e a dimensão de Significado da Tarefa (3,944) está com nível insatisfatório. Diferentemente dos níveis da SEPLAG, a SPLOR apresenta Satisfação Geral e Motivação Interna para o Trabalho em níveis normais de QVT, sendo que das variáveis da Satisfação Geral, a que apresenta menor escore é a Satisfação com o Clima psicológico na SEPLAG (3,111) e maior, Satisfação com Supervisão (5,722).

Importa ressaltar que a SPLOR é a única unidade administrativa que apresenta escores em níveis normais de QVT tanto de Satisfação Geral quanto de Motivação Interna para o Trabalho. Dessa forma, de acordo com a literatura apresentada, pode-se inferir que a produtividade na SPLOR pode estar em patamar acima das demais Subsecretarias da SEPLAG. Além da produtividade, considerando a ótica do empregado, o trabalho na SPLOR proporciona mais bem-estar quando comparado com os das demais subsecretarias.

5.2.1.3 Qualidade de Vida dos Servidores na Subsecretaria de Gestão da Estratégia Governamental na SEPLAG - SUGES

A SUGES diferencia-se do panorama geral da SEPLAG nas variáveis de Autonomia (5,639) e Variedade de Habilidades (6,278), que estão em níveis satisfatório e muito satisfatório, respectivamente, de QVT, em contrapartida ao nível normal da Secretaria. Em relação à SG (3,918) e MIT (4,000), a primeira apresenta nível insatisfatório de QVT e a segunda nível normal, sendo esta última diferente do nível da Secretaria. Em relação aos fatores de satisfação específicos, o que apresenta menor escore é Satisfação com Segurança (3,167) e o maior, Satisfação com Ambiente Social (5,139).

5.2.1.4 Qualidade de Vida dos Servidores na Subsecretaria de Gestão Pessoas na SEPLAG - SUGESP

A SUGESP diferencia-se do panorama geral da SEPLAG nas variáveis Feedback extrínseco (5,028), intrínseco (5,706) e Variabilidade de Habilidades (5,603) que estão em níveis satisfatórios de QVT. Em relação às variáveis SG e MIT, estas se assemelham aos níveis gerais da Secretaria, sendo a Satisfação com Segurança (3,107) com o menor escore dentre as categorias de satisfação específica e Satisfação com Ambiente Social (5,365) com o maior escore.

5.2.1.5 Qualidade de Vida dos Servidores na Subsecretaria Centro de Serviços Compartilhados - CSC

O Centro de Serviços Compartilhados, em relação às dimensões básicas da tarefa, apresenta escore diferenciado para as variáveis Inter-relacionamento (5,730), Significado da Tarefa (5,624) e Variedade de Habilidades (5,035), que estão em níveis satisfatório de QVT. Em relação às variáveis SG (4,100) e MIT (3,957), a primeira difere-se do diagnóstico geral por estar classificada no nível normal, a segunda assemelha-se por estar no nível insatisfatório. Em relação à Satisfação Geral, a Satisfação com o Clima Psicológico na SEPLAG (3,426) é a medida de satisfação específica com menor escore e a Satisfação com o Ambiente Social com o maior escore (5,426).

5.3 Comparação entre o retrato de QVT da SEPLAG EM 2017 e os resultados de 1999 da SERHA

Conforme a caracterização do objeto de estudo e definição de metodologia realizadas em seções específicas, segue a comparação entre os resultados das pesquisas sobre Qualidade de Vida na SEPLAG realizados em 2017 e na SERHA em 1999. Serão pontuadas as principais diferenças quantitativas a partir dos dados obtidos e que este estudo obteve acesso.

5.3.1 Comparação da QVT geral na SEPLAG x QVT geral na SERHA

Quando comparadas as dimensões básicas da tarefa entre SERHA e SEPLAG houve, em geral, a permanência dos escores em nível normal de QVT dentre as variáveis que estavam nesse grau (a saber: Autonomia, Feedback intrínseco, Identidade da tarefa e Variedade de Habilidades) e em nível satisfatório também para as que já se encontravam nessa faixa de avaliação (permanecendo o destaque para Inter-relacionamento e Significado da tarefa). Diferencia-se a variável de Feedback extrínseco, que teve o escore modificado de 3,93 para 4,301, passando de um nível insatisfatório de QVT para o nível normal.

Em relação às variáveis Motivação Interna para o Trabalho e Satisfação Geral, ressalta-se a modificação dos escores tanto da primeira quanto da segunda. MIT apresentava em 1999 QVT em nível normal (4,45) e nesta pesquisa caiu para QVT em nível insatisfatório (3,811), o que demanda atenção e necessidades de maior investigação sobre as causas que podem ter diminuído a motivação dos servidores da SEPLAG em relação ao trabalho. A mesma análise pode ser feita em relação à SG, que também passou do nível de QVT normal (4,20) para o nível insatisfatório (3,611). Dentre os fatores de satisfação específica, ressaltam-se as variáveis em que o escore também modificou: a Satisfação com Segurança, que passou do nível normal de QVT (4,44) para o insatisfatório (3,131); a Satisfação com Ambiente Social, contudo, modificou o seu nível de forma positiva, passando do nível normal de QVT (4,70) para o nível satisfatório (5,265).

Acrescentando à essa análise, de forma semelhante à realizada no quadro geral da SEPLAG, mister ressaltar a relação entre satisfação, motivação e desempenho sob as duas óticas estabelecidas neste estudo: a da Organização, que visa produtividade e do Empregado, que busca felicidade. Considerando a perspectiva da produtividade. Como já exposto, uma vez que as variáveis Satisfação Geral e Motivação Interna para o Trabalho modificaram-se de

forma negativa se comparados os resultados entre a pesquisa de 1999 e 2017, decaindo do nível normal para o insatisfatório de QVT – em ambos os casos, pode-se inferir que o desempenho dos trabalhadores não se encontra em seu nível ótimo e provavelmente, decaiu no contexto geral ao longo dos anos, estando aquém do que poderiam realizar.

Em relação ao Contrato Psicológico, que ressalta o papel da gerência, colocando-o como de garantidor da alocação de recursos para execução de determinada tarefa e como responsável pelo gerenciamento da motivação de sua equipe, intermediando a relação entre os empregados e a organização, tem-se que os resultados em relação à Satisfação Geral, que engloba o resultado das demais variáveis específicas de Satisfação modificaram do nível normal para o insatisfatório de QVT. Dessa forma, pode-se inferir que as necessidades e expectativas internas, que são geridas por meio do denominado contrato psicológico, não estão sendo atendidas e explicitadas de forma satisfatória e não está proporcionando mudança comportamental, o que poderia aumentar motivação, satisfação e produtividade.

Sob a ótica do empregado, de acordo com as três principais abordagens que tentam explicar a relação entre saúde mental e trabalho: Estresse, Psicodinâmica do Trabalho e Epidemiologia, os resultados podem ser analisados também a partir das variáveis de MIT e SG.

Sob a ótica da abordagem do Estresse, que considera um trabalho saudável aquele em que há menos conflito, a Satisfação com o Ambiente Social e com a Supervisão, mantiveram-se em nível normal, pode-se inferir que o nível de estresse e, portanto, de conflito, não sofreram modificações radicais de forma geral e, é, portanto, médio.

Já para a abordagem da Psicodinâmica do Trabalho que é analisada a partir da Satisfação com a Possibilidade de crescimento, tem-se também a manutenção no nível normal de QVT. Dessa forma, a partir dessa abordagem, pode-se inferir que o trabalho continua demandando atenção para que seja fonte de prazer para os servidores.

Analisando a abordagem Epidemiológica, que é observada a partir da Autonomia e da variável de Satisfação com Possibilidade de Crescimento, tem-se que os níveis dessas variáveis se mantiveram em nível de QVT normal, podendo-se inferir que o

trabalho na SEPLAG ainda pode evoluir mais, de forma a propiciar maior bem-estar para os indivíduos.

Importante destacar a impossibilidade de se mensurar a Satisfação com Compensação. Isto se deve ao fato de as perguntas referentes à compensação não constarem nos dados da pesquisa de 1999 e, uma vez que se optou por se replicar o mesmo questionário neste estudo, este fator não foi questionado aos servidores.

VARIÁVEIS DE QVT	SIGLAS	MÉDIAS	D. PADRAO
Autonomia	AU	4.38	1.23
Feedback Extrinseco	FE	3.93	1.24
Feedback Intrinseco	FI	4.93	1.08
Inter-relacionamento	IR	5.57	1.09
Identidade da Tarefa	IT	4.92	1.28
Significado da Tarefa	ST	5.77	1.08
Variedade de Habilidades	VH	4.50	1.43
Motivação Interna do Trabalho	MIT	4.45	1.19
Satisfação com Ambiente Social	SAS	4.70	0.78
Satisfação com Compensação	SC	3.20	1.61
Satisfação com Possibilidade de Cresc.	SPC	4.01	1.17
Satisfação com Segurança	SS	4.44	1.30
Satisfação com Supervisão	SSU	4.67	0.99
Satisfação Geral	SG	4.20	0.92
Qualidade de Vida Intrinseca	QVTI	4.29	0.93
Qualidade de Vida Extrinseca	QVTE	3.46	0.89

Fonte: Dados da Pesquisa

Figura 1 - Qualidade de Vida Geral da SERHA 1999

Fonte: TITO (1999)

Quadro 6 - QVT geral na SEPLAG para efeito de comparação com a Figura 1

DIMENSÃO	SIGLAS	MÉDIA	DESVIO PADRÃO
Autonomia	AU	4,493	1,292

Feedback extrínseco	FE	4,301	1,469
Feedback intrínseco	FI	4,800	1,266
Identidade da tarefa	IT	4,998	1,172
Inter-relacionamento	IR	5,640	1,308
Significado da tarefa	ST	5,505	1,320
Variedade de habilidades	VH	4,983	1,307
Satisfação com Supervisão	SSU	4,913	1,675
Satisfação com Segurança	SS	3,131	1,819
Satisfação com Ambiente Social	SAS	5,265	1,352
Satisfação com Possibilidade de crescimento	SPC	4,026	1,256
Satisfação Geral	SG	3,611	0,718
Motivação interna do trabalho	MIT	3,811	1,456
Potencial Motivador do Trabalho (0-100)	PMT	62,303	15,631

Fonte: Dados da Pesquisa

5.3.2 Comparação do QVT por unidade administrativa da SEPLAG x QVT por unidade administrativa da SERHA

Assim como realizada na análise do quadro geral de QVT atual da SEPLAG, importa também realizar de forma semelhante, observação alinhada à teoria apresentada no referencial teórico comparando os resultados da pesquisa de 1999 e de 2017, sob os aspectos da produtividade – da ótica da organização, e da felicidade – da ótica do empregado, apontando principalmente as diferenças.

Em relação à produtividade organizacional, analisando os escores de satisfação e motivação de cada unidade administrativa da SERHA e da SEPLAG, percebe-se que a SCDRH, atual SUGESP manteve o menor nível de QVT, estando no nível insatisfatório. O Gabinete apresentou variação de forma negativa, diminuindo o nível de QVT de normal para insatisfatório. Pode-se inferir, de acordo com o já apresentado sobre a teoria da relação entre as variáveis, que essas duas unidades podem apresentar produtividade aquém do que poderiam realizar.

SUGES e CSC são as unidades seguintes que apresentam mudanças nos escores. A primeira -SUGES, estava em nível normal de em relação à Satisfação geral, diminuiu para o nível insatisfatório, bem como houve diminuição do nível da Motivação, que estava em nível satisfatório e hoje encontram-se em nível normal. O CSC, que engloba SCATIS e SCAM, apresentava níveis normais de Satisfação Geral manteve esse nível, porém, em relação à Motivação que estava normal, diminuiu para o nível insatisfatório. Ressalta-se com tudo, a necessidade de se investigar de forma mais aprofundada e qualitativa as causas e consequências dos resultados quantitativos.

Sob a ótica do empregado, como já explicitado, tem-se a análise da saúde mental de acordo com as três principais abordagens: Estresse, Psicodinâmica do Trabalho e Epidemiologia, os resultados podem ser analisados também a partir das variáveis de MIT e SG.

A abordagem do Estresse considera um trabalho saudável aquele em que há menos conflito, dessa forma, uma vez que a Satisfação com o Ambiente Social e com a Supervisão se mantiveram em níveis normal e satisfatório dentre as unidades administrativas, pode-se inferir que o nível de estresse e, portanto, de conflito, se manteve médio. Ressalta-se que houve melhora do escore da SCDRH para a SUGESP, subindo do nível insatisfatório para o normal.

Já para a abordagem da Psicodinâmica do que pode ser aplicada à Satisfação com a Possibilidade de crescimento, tem-se que em 2017 esta variável se encontra em nível insatisfatório no Gabinete e na SUGESP somente, e em nível normal nas demais. Esse escore se manteve para ambas as unidades administrativas (GAB, SCDRH e SCP estavam em nível insatisfatório de AVT em 1999). Contudo, no CSC essa variável apresentou melhora, saindo

do nível insatisfatório para o normal. Dessa forma, a partir dessa abordagem, matem-se a análise de que o trabalho, principalmente no Gabinete e na SUGESP, demanda maior atenção para que não sejam fonte de desprazer para os servidores.

Analisando a abordagem Epidemiológica tem-se que os escores da Autonomia e a variável de Satisfação com Possibilidade de Crescimento, modificaram-se, primeiro em relação à Autonomia, na SCP - hoje SUGESP - saindo no nível insatisfatório para o nível normal de QVT. As demais unidades demonstraram manutenção de escore entre os níveis normal e satisfatório. Em relação à Satisfação com a Possibilidade de crescimento mantém-se a análise realizada no parágrafo anterior. No caso da autonomia, pode-se inferir que o trabalho transforma o sujeito e ele tem razoável controle sobre sua evolução, já em relação à possibilidade de crescimento o trabalho no Gabinete e na SUGESP pode evoluir de forma a propiciar maior bem-estar para os indivíduos.

Unidade Variável	CORR.	DP	GAB.	DP	SAF	DP	SCAM	DP	SCATIS	DP	SCCCV	DP	SCDRH	DP	SCP	DP	SCSS	DP	SUMOR	DP
AU	4.88	1.25	4.36	1.36	4.58	1.01	4.58	0.92	4.64	0.95	4.33	0.58	4.22	1.72	3.59	1.24	4.65	1.12	5.33	1.55
FE	4.62	0.63	4.05	1.25	4.42	0.98	4.46	0.82	3.24	1.27	4.22	0.59	3.11	1.49	3.32	0.98	4.24	1.23	4.40	2.45
FI	4.79	1.54	5.05	1.04	4.86	0.98	5.38	1.19	5.27	1.28	5.00	1.53	4.83	1.13	4.68	0.92	4.84	0.97	5.47	1.41
IR	5.88	0.83	5.76	1.15	5.39	0.72	6.17	0.78	4.55	1.39	5.67	0.58	4.89	1.47	5.74	1.10	5.76	0.96	6.00	1.18
IT	4.04	0.86	4.33	0.54	5.49	1.12	4.58	1.57	4.97	1.50	4.67	1.20	5.00	1.73	4.81	1.41	5.39	1.02	4.53	1.04
ST	5.88	1.11	5.38	0.91	5.53	0.89	4.83	1.11	5.21	1.80	6.11	0.84	6.06	0.71	6.13	0.90	6.05	0.89	6.53	0.51
VH	4.63	1.46	4.19	1.20	4.61	1.17	4.46	1.18	4.52	1.59	5.22	1.02	4.94	1.02	3.99	1.47	4.61	1.90	5.60	1.06
MIT	4.46	1.17	4.19	1.57	4.46	1.12	4.17	0.67	4.52	0.97	4.78	1.26	3.78	1.57	4.10	1.28	5.12	0.98	5.20	1.12
SAS	4.71	0.70	4.55	1.20	4.62	0.76	4.65	0.45	4.62	0.92	4.56	0.10	4.14	0.71	4.78	0.83	4.94	0.61	5.03	0.98
SC	2.88	1.13	3.57	2.07	3.47	1.68	2.50	1.51	3.30	1.89	3.33	2.31	2.33	1.37	3.46	1.61	2.82	1.59	4.00	0.71
SPC	4.44	1.17	3.69	1.52	3.87	0.94	4.27	0.42	3.65	1.32	4.44	0.95	3.56	1.51	3.93	1.13	4.38	1.21	4.20	1.86
SS	4.75	1.34	4.14	1.68	4.39	1.26	4.19	1.22	4.60	1.26	4.33	1.15	3.33	1.33	4.63	1.16	4.53	1.54	4.80	1.15
SSU	4.65	1.14	4.49	1.39	4.74	0.99	4.47	0.63	4.56	1.26	4.47	0.42	3.87	1.35	4.74	0.79	5.01	0.93	4.76	0.95
SG	4.28	0.93	4.09	1.46	4.22	0.92	4.02	0.66	4.12	1.04	4.23	0.58	3.45	0.98	4.31	0.79	4.34	0.97	4.56	0.88
QVTI	4.69	0.53	4.43	1.40	4.29	0.67	4.00	0.76	4.50	1.00	4.33	0.76	3.33	0.88	4.19	0.92	4.65	0.68	3.90	1.88
QVTE	3.17	0.98	3.86	1.17	3.70	0.66	3.21	0.92	3.52	0.78	3.11	0.69	3.11	1.07	3.53	0.67	3.37	1.03	3.40	1.66

Fonte: dados da pesquisa.

Figura 2 - QVT x Unidade Administrativa da SERHA 1999

Fonte: TITO (1999)

5.3.2.1 Gabinete x Gabinete

Realizando a análise dos escores da unidade do Gabinete, as principais diferenças se assemelham ao diagnóstico e comparação das Secretarias em geral. As modificações positivas sob o aspecto das dimensões da tarefa, ou seja, nas quais houve elevação de nível de QVT, foram das variáveis Feedback extrínseco, Identidade da Tarefa e Variedade de Habilidades. Já as variáveis de Inter-relacionamento e Significado da Tarefa apresentaram resultados negativos, uma vez que a primeira diminui o escore descendo do nível satisfatório para o normal e a segunda do nível satisfatório para o insatisfatório.

Analisando os fatores SG e MIT, percebe-se modificação semelhante à da Secretaria de forma geral, em ambas as variáveis o nível de QVT diminui do normal para o insatisfatório. Destaca-se ainda as modificações com Satisfação em relação ao Ambiente social, que aumentou do nível normal para o satisfatório, e em relação à Segurança, que diminui do nível normal para insatisfatório. Sobre a variável SPC Tito (1999) pontua que o escore estava em nível insatisfatório, diferente do panorama geral da SERHA, esse escore permanece em 2017.

Importante pontuar que a atual Superintendência de Gestão e Finanças (SPGF), que corresponde à atual SAF está vinculada ao Gabinete e apresentou-se como maioria dos respondentes. Dessa forma, ressaltando-se apenas as diferenças entre SAF da SERHA e Gabinete da SEPLAG, tem-se modificações semelhantes às já analisadas em relação às dimensões básicas da tarefa Feedback, Significado da Tarefa e Variedade de Habilidades, bem como aos fatores SG e MIT.

Quadro 7 - QVT Gabinete 1999 x QVT Gabinete 2017

Variável	Gabinete SERHA		Gabinete SEPLAG	
	Média	Desvio Padrão	Média	Desvio Padrão
AU	4,36	1,36	4,643	1,804
FE	4,05	1,25	5,286	1,535
FI	5,05	1,04	5,000	1,881

IT	4,33	0,54	5,095	1,429
IR	5,76	1,15	4,643	1,250
ST	5,38	0,91	3,524	1,562
VH	4,19	1,20	5,286	1,834
MIT	4,19	1,57	3,857	1,657
SAS	4,55	1,20	5,048	1,867
SPC	3,69	1,52	3,964	1,786
SS	4,14	1,68	2,286	1,541
SSU	4,49	1,49	4,310	1,828
SG	4,09	1,46	3,655	0,801

Fonte: Dados da Pesquisa

5.3.2.2 SUMOR x SUGES

Analisando os escores da comparação entre SUMOR e SUGES, percebe-se que as variáveis em que a Subsecretaria se destacavam em 1999 permanecem em níveis positivos de QVT, quais sejam Autonomia e Variedade de Habilidades, sendo que esta última ainda apresentou aumento, passando para o nível de QVT muito satisfatório. Ainda, pontua-se a diminuição significativa de escore das variáveis ST e IR apresentando queda de nível de QVT muito satisfatório para normal.

Analisando os fatores SG e MIT, também se percebe modificação semelhante à da Secretaria de forma geral. Ambas as variáveis apresentaram diminuição de escore, mas neste caso não houve mudança de nível de QVT. Destaca-se a modificação em relação à Segurança, que diminui do nível normal para insatisfatório.

Quadro 8 - QVT SUMOR 1999 x QVT SUGES 2017

	SUMOR - SERHA	SUGES - SEPLAG

Variável	Média	Desvio Padrão	Média	Desvio Padrão
AU	5,33	1,55	5,639	0,834
FE	4,40	2,45	4,528	1,322
FI	5,47	1,41	4,972	0,948
IT	4,53	1,04	4,556	1,479
IR	6,00	1,18	4,667	1,491
ST	6,53	0,51	4,083	1,443
VH	5,60	1,06	6,278	1,294
MIT	5,20	1,12	4,000	1,348
SAS	5,03	0,98	5,139	1,778
SPC	4,20	1,86	4,153	1,633
SS	4,80	1,15	3,167	1,899
SSU	4,76	0,95	4,556	1,760
SG	4,56	0,88	4,000	1,348

Fonte: Dados da Pesquisa

5.3.2.3 SCP, SCCCR, SCDRH e SCSS x SUGESP

Em relação à análise dos resultados das unidades administrativas que correspondem atualmente à SUGESP, importante pontuar, primeiramente, que as três Superintendências de 1999 hoje integram o organograma da referida. Subsecretaria. Nota-se, portanto, a necessidade e importância de, futuramente, se realizar pesquisa pormenorizada, investigando de forma particular as diferentes realidades da SCAP, SCPRH e SCPMSO que pertencem à SUGESP em 2017.

Realizando a análise dos escores, percebe-se melhora em relação às dimensões do Feedback, tanto extrínseco como intrínseco, e Variedade de Habilidades que

evoluíram do nível de QVT normal para o satisfatório. As demais variáveis também apresentaram melhora, saindo do nível insatisfatório para o nível normal de QVT.

Analisando os fatores SG e MIT, percebe-se modificação semelhante à da Secretaria de forma geral, em ambas as variáveis o nível de QVT diminui do normal para o insatisfatório. Destaca-se ainda as modificações com Satisfação em relação ao Ambiente social, que aumentou do nível normal para o satisfatório, e em relação à Supervisão e Segurança, que diminuíram do nível normal para insatisfatório.

Quadro 9 - QVT SCP, SCCCV, SCDRH e SCSS 1999 x QVT SUGESP 2017

Variável	SCP - SERHA		SCCCV - SERHA		SCDRH - SERHA		SCSS - SERHA		SUGESP - SEPLAG	
	Média	DP	Média	DP	Média	DP	Média	DP	Média	DP
AU	3,59	1,24	4,33	0,58	4,22	1,72	4,65	1,12	4,929	1,293
FE	3,32	0,98	4,22	0,59	3,11	1,49	4,24	1,23	5,028	1,130
FI	4,68	0,92	5,00	1,53	4,83	1,13	4,48	0,97	5,706	1,166
IT	4,81	1,41	4,67	1,20	5,00	1,73	5,39	1,02	4,333	1,345
IR	5,74	1,10	5,67	0,58	4,89	1,47	5,76	0,96	4,925	1,254
ST	6,13	0,90	6,11	0,84	6,06	0,71	6,05	0,89	4,492	1,351
VH	3,99	1,47	5,22	1,02	4,94	1,02	4,61	1,90	5,603	1,343
MIT	4,10	1,28	4,78	1,26	3,78	1,57	5,12	0,98	3,619	1,552
SAS	4,78	0,83	4,56	0,10	4,14	0,71	4,94	0,61	5,365	1,187
SPC	3,93	1,13	4,44	0,95	3,56	1,51	4,38	1,21	3,885	1,774
SS	4,63	1,16	4,33	1,15	3,33	1,33	4,53	1,54	3,107	1,784
SSU	4,74	0,79	4,47	0,42	3,87	1,35	5,01	0,93	3,107	1,784
SG	4,31	0,79	4,23	0,58	3,45	0,98	4,34	0,97	3,854	0,797

Fonte: Dados da Pesquisa

5.3.2.4 SCAM E SCATIS x CSC

Nesta comparação também é válida a observação realizada para a análise acima, da SUGESP. As duas Superintendências de 1999 hoje integram o organograma do CSC. Nota-se, portanto, a necessidade e importância de, futuramente, se realizar pesquisa pormenorizada, investigando de forma particular a realidade da SCRLP, que futuramente será a Superintendência Central de Gestão Logística.

Realizando a análise dos escores, percebe-se melhora em relação às dimensões do Significado da Tarefa e Variedade de Habilidades que evoluíram do nível de QVT normal para o satisfatório. A dimensão do Feedback intrínseco apresentou piora, saindo do nível satisfatório para o normal, bem como a de Inter-relacionamento, que foi de muito satisfatório para satisfatório de QVT. Demais variáveis também apresentaram melhora, saindo do nível insatisfatório para o nível normal de QVT.

Analisando os fatores SG e MIT, percebe-se modificação semelhante à da Secretaria de forma geral, somente para a variável MIT, que o nível de QVT diminuiu do normal para o insatisfatório, já a Satisfação Geral permaneceu como QVT normal. Destaca-se ainda as modificações com Satisfação em relação ao Ambiente social e à Supervisão, que aumentaram do nível normal para o satisfatório, e em relação à Segurança, que diminuiu do nível normal para insatisfatório.

Quadro 10 - QVT SCAM E SCATIS 1999 x QVT CSC 2017

Variável	SCAM - SERHA		SCATIS - SERHA		CSC - SEPLAG	
	Média	Desvio Padrão	Média	Desvio Padrão	Média	Desvio Padrão
AU	4,58	0,92	4,64	0,95	4,411	1,121
FE	4,46	0,82	3,24	1,27	4,383	1,591
FI	5,38	1,19	5,27	1,28	4,674	1,332
IT	4,58	1,57	4,97	1,50	4,957	1,113

IR	6,17	0,78	4,55	1,39	5,730	1,137
ST	4,83	1,11	5,21	1,80	5,624	1,266
VH	4,46	1,18	4,52	1,59	5,035	1,328
MIT	4,17	0,67	4,52	0,97	3,957	1,301
SAS	4,65	0,45	4,62	0,92	5,426	1,152
SPC	4,27	0,42	3,65	1,32	4,248	1,608
SS	4,19	1,22	4,60	1,26	3,511	1,875
SSU	4,47	0,63	4,56	1,26	5,323	1,257
SG	4,02	0,66	4,12	1,04	4,100	0,227

Fonte: Dados da Pesquisa

6. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Esta seção destina-se a discorrer sobre as principais conclusões da pesquisa, considerações e ressalvas para trabalhos futuros e recomendações que podem contribuir de forma positiva para a melhoria dos níveis de Qualidade de Vida no Trabalho na SEPLAG.

A pesquisa aqui apresentada teve como objetivo analisar a Qualidade de Vida no Trabalho entre os servidores públicos da Secretaria de Estado de Planejamento e Gestão de Minas Gerais, SEPLAG, a partir da percepção deles próprios. Buscou-se responder às seguintes questões: qual a situação atual da qualidade de vida no trabalho entre os servidores da SEPLAG-MG? Além disso, a partir de diagnóstico de QVT realizado por Tito, em 1999, na referida secretaria, denominada à época de Secretaria de Estado de Recursos Humanos e Administração de Minas Gerais, também se questionou: quais as diferenças entre os resultados encontrados pela pesquisa de Tito (1999) e os atuais?

Para tanto, cumpriu-se os seguintes objetivos específicos: Evolução histórica da atual Estrutura Organizacional da Secretaria de Estado de Planejamento e Gestão de Minas Gerais desde 1999 até novembro de 2017 (data do recorte temporal de realização do diagnóstico) com caracterização do perfil dos servidores da SEPLAG. Ademais foi realizada análise da atual situação da qualidade de vida no trabalho entre os servidores da SEPLAG e foi feita comparação com os resultados do estudo de QVT realizado por TITO em 1999.

Dessa forma, este estudo teve como unidade de análise a Secretaria de Estado de Planejamento e Gestão de Minas Gerais (SEPLAG). Para a realização da pesquisa, utilizou-se a metodologias quantitativa de pesquisa. Para a coleta de dados, foi enviado questionário por meio da ferramenta de formulários do Google, semelhante ao utilizado por Tito na pesquisa de 1999, que tem por fonte o modelo de QVT de HACKMAN & OLDHAM (1975). Foi definido o universo amostral de acordo com dados Oficiais da Superintendência de Administração de Pessoal (SCAP) da SEPLAG e garantida a aleatoriedade, bem como respeitou-se a proporção do quantitativo de servidores da cada secretaria em relação ao total ao se definir a quantidade de respostas necessárias para tornar a amostragem significativa.

A metodologia utilizada foi norteada, principalmente, pelo objetivo de se realizar a comparação com a pesquisa de Tito (1999). Dessa forma, a estrutura do questionário utilizado, bem como os critérios de análise foram baseados nos documentos aos quais foi possível retomar atualmente e ter acesso.

Os resultados da aplicação dos questionários foram analisados por meio de estatística descritiva, a partir da média e do desvio padrão das notas dadas e estabelecendo-se critérios de avaliação com quatro níveis diferentes de QVT, a saber: nível insatisfatório, normal, satisfatório e muito satisfatório. Neste ponto, ressalta-se a importância da pesquisa de natureza qualitativa, que não estava no escopo desta pesquisa, mas que se recomenda a realização posterior, pois contribui para que a análise dos resultados seja feita da forma mais verossímil à realidade, investigando causas de notas dadas que demonstram insatisfação e se buscando compreender quais intervenções podem ser feitas para se modificar situações críticas.

Os principais pontos de atenção para melhoria se concentram nos níveis de Motivação Interna para o Trabalho e na Satisfação Geral, com destaque para a Satisfação com Segurança. Os escores apresentaram modificação negativa, encontrando-se em níveis insatisfatórios de QVT. A variável de Satisfação com Segurança é traduzida pela frase que demonstra preocupação dos servidores em relação ao “futuro das coisas nesta Secretaria” e merece atenção pois pode interferir diretamente no desempenho do empregado, diminuindo sua produtividade e saúde mental. Este resultado é reproduzido também quando analisadas as subsecretarias de forma pormenorizada. Contudo, também houve variável que apresentou melhora, a Satisfação com o Ambiente Social apresentou evolução do nível normal para o satisfatório, o que pode demonstrar que os servidores estão satisfeitos com as pessoas com quem conversam e trabalham; com a oportunidade de conhecer outras pessoas durante o trabalho e com a oportunidade de ajudar outras pessoas durante o trabalho, de acordo com as frases que traduzem a variável de Satisfação com o Ambiente Social.

Tito (1999) aponta a necessidade de atenção em relação ao Feedback Extrínseco a partir da análise dos resultados de sua pesquisa, que apresenta nível insatisfatório na Qualidade de Vida Geral da SERHA. Para tanto, ele pontua que “no caso do Feedback extrínseco, a melhoria se daria devido à avaliação de desempenho” (TITO, 1999, p.79). A

SEPLAG conta, na SCPRH, com a Diretoria Central de Desempenho, que orienta e executa a Política de Avaliação de Desempenho do Poder Executivo de Minas Gerais. Uma hipótese que pode ser levantada é que o trabalho dessa diretoria interferiu diretamente na melhora dessa dimensão da tarefa, que apresentou melhora e encontra-se em nível normal de QVT, uma vez que amplia o retorno que o empregado tem sobre o seu desempenho.

A pesquisa permitiu compreender, portanto, de forma geral, a percepção dos indivíduos em relação a determinados aspectos que compõem o trabalho e são determinantes para o alcance da Qualidade de Vida no Trabalho pelos servidores. Como explanado na seção de Referencial Teórico, o conceito de QVT é complexo e envolve diferentes áreas do conhecimento, o que demanda esforço para que um programa de QVT seja planejado e implementado nas organizações de forma efetiva e eficaz. Faz-se necessária a atuação conjunta entre gestores e profissionais de Recursos Humanos para que seja implementado um programa de promoção QVT preventivo com consistência e resultados mensuráveis, que contribua para a melhora da qualidade de vida organizacional.

Mister se faz realizar brevemente algumas observações em relação à pesquisa, traçar algumas hipóteses e tecer recomendações para os próximos diagnósticos de QVT na SEPLAG.

A presente pesquisa se apresenta como motivadora à realização de outros trabalhos e estudos para aprofundar e ampliar a investigação que foi iniciada. Além disso, demonstra a importância de serem realizados diagnósticos de QVT periódicos, como recomenda a literatura. Isto porque, para que as causas de situações críticas sejam realmente descobertas e trabalhadas, é necessário acompanhamento regular das variáveis que envolvem a qualidade de vida laboral.

Devido ao lapso temporal de 18 anos que distancia as duas pesquisas, mudanças significativas ocorreram e podem ter modificado de diferentes maneiras a qualidade de vida no trabalho e a percepção dos servidores em relação ao trabalho que realizam. Algumas dessas mudanças foram: a própria implementação da SEPLAG - que trouxe uma nova conformação organizacional; aproximadamente 4 trocas de governo - que traçaram objetivos e diretrizes diferentes para o trabalho realizados pelos servidores; a transferência

física das secretarias para a Cidade Administrativa - que modificou o espaço e a forma de trabalho; dentre outras. Ainda, outros inúmeros fatores podem ser apontados que interferem na QVT na SEPLAG, por isso, os dados que foram coletados, que possuem robustez e confiabilidade, podem ser utilizados para que a partir deles sejam feitas novas análises e comparações.

As recomendações são realizadas nessa mesma direção: que sejam feitos diagnósticos periódicos com relação à qualidade de vida dos servidores; realização de trabalhos buscando elucidar os padrões de desempenho existentes na SEPLAG para que exista a possibilidade de mensurar a Qualidade de Vida antes e depois da implementação de programa de QVT; estruturar programas e implementá-los de forma efetiva para melhorar a qualidade de vida do trabalhador, buscando inovação em práticas de desenvolvimento humano, com treinamentos de coach e análise de perfil comportamental para os profissionais da área de Recursos Humanos.

7. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ALBORNOZ, Suzana. **O que é trabalho?** São Paulo: Brasiliense, 1998.

ANASTASIA, A. A. **Antecedentes e origem do choque de gestão.** In: VILHENA, R. MARTINS, H. F.; MARINI, C.; GUIMARÃES, T. B. **O choque de gestão em Minas Gerais: políticas da gestão pública para o desenvolvimento.** 1. ed. Belo Horizonte: UFMG, 2006. p. 13-17.

BABIIE, Earl. **Métodos de Pesquisa de Survey.** Belo Horizonte: UFMG, 1999.

CARMO, Paulo Sérgio do. **A ideologia do trabalho.** 2. ed. São Paulo: Moderna, 1992.

CODO, Wanderley. SORATTO, Lucia. VASQUES-MENEZES, Iône. **Saúde Mental e Trabalho.** Psicologia, Organizações e Trabalho no Brasil .Zanelli, Borges-Andrade, Bastos & cols. Cap. 8, 2004. p 276-299. Porto Alegre. Ed. ArtMed.

COUGAR J. D. & ZAWACKI, R. A. **What motivates DP professionals?** Datamation, 1978.

FERNANDES, Eda & GUTIERREZ, Luis H. **Qualidade de vida no trabalho (QVT) - uma experiência brasileira.** Revista de Administração, São Paulo, v.23, nº 4, p.29-38, 1988.

FERREIRA, Mário César. ALVES, Luciana. TOSTES, Natalia. **Gestão de Qualidade de Vida no Trabalho (QVT) no Serviço Público Federal: O Descompasso entre Problemas e Práticas Gerenciais.** Psicologia: Teoria e Pesquisa. Jul.-Set 2009, Vol. 25 n. 3, p. 319-327. Universidade de Brasília.

FERREIRA, Rodrigo R. *et al* **Concepção e implantação de um programa de qualidade de vida no trabalho no setor público: o papel estratégico dos gestores.** R. Adm. São Paulo, v.44, n.2, p. 147-157, abr/mai/jun, 2009.

FRANÇA, A. C., Limongi e ASSIS, M. P. **Projetos de Qualidade de Vida no Trabalho: caminhos percorridos e desafios.** RAE Light. São Paulo, v2, nº 2, p. 26-32, maio/agosto, 1995.

GIL, Antonio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

HACKMAN, J. R., OLDHAM, G. R. **Motivation through the design of work: test of a theory**. *Organizational Behavior and Human Performance*, v. 16, p. 250-279, 1976.

HERZBERG, F. I. **Work and the nature of man**. Cleveland : World Publishing Co., 1966.

HERZBERG, F. I. **Maximizing work and minimizing labor**. *Industry Week*, v. 206, n. 8, p. 61-64, 1980.

HERZBERG, F. I. **Les quatre questions existentielles: leur effet sur la motivation humaine et le comportement organisationnel**. In: PAUCHANT, T. C. et coll. (Coord.). **La quête du sens: gérer nos organisations pour la santé des personnes, de nos sociétés et de la nature**. Québec : Éditions de l'organisation, 1996. (Collection Manpower, p. 165-188).

KETCHUM, L. D., TRIST, E. **All teams are not created equal: how employee empowerment really works**. Newbury Park : Sage, 1992.

LÉVVY-LEBOYER, Claude. **A crise das motivações**. São Paulo: Atlas, 1994.

LIMA, Irê Silva. **Qualidade de Vida no Trabalho**. *Revista Brasileira de Administração*. Ano VIII. nº 23. Outubro de 1998.

MAXIMIANO, Antonio César Amaru. **Teoria Geral da administração: da escola científica à competitividade na economia globalizada**. 2ed. São Paulo: Atlas, 2000.

MINAS GERAIS. Decreto 39.877, de 08 de setembro de 1998. Define a competência da Secretaria de Estado de Recursos Humanos e Administração e dá outras providências. Belo Horizonte, 1998. Disponível em <<https://www.almg.gov.br/consulte/legislacao/completa/completa.html?tipo=DEC&num=39877&comp=&ano=1998>>. Acesso em: 22 out. 2017.

_____. Decreto 46.557 de 11 de julho de 2014. Dispõe sobre a organização da Secretaria de Estado de Planejamento e Gestão. Belo Horizonte, 2014. Disponível em <<https://www.almg.gov.br/consulte/legislacao/completa/completa-nova-min.html?tipo=DEC&num=46557&comp=&ano=2014&texto=consolidado>>. Acesso em: 22 out. 2017.

_____. Lei delegada estadual nº 49 de 02 de janeiro de 2003. Dispõe sobre a estrutura orgânica da Administração Pública do Poder Executivo do Estado e dá outras providências – revogada. Belo Horizonte, 2003(a). Disponível em <<http://www.almg.gov.br/consulte/legislacao/completa/completa.html?tipo=LDL&num=49&comp=&ano=2003>>. Acesso em: 22 out. 2017.

_____. Lei delegada estadual nº 63 de 29 de janeiro de 2003. Dispõe sobre a Secretaria de Estado de Planejamento e Gestão e dá outras providências – revogada. Belo Horizonte, 2003(b). Disponível em <<http://www.almg.gov.br/consulte/legislacao/completa/completa.html?num=63&ano=2003&tipo=LDL>>. Acesso em: 22 out. 2017.

_____. Lei estadual nº 12159, de 27 de maio de 1996. Altera a estrutura orgânica da Secretaria de Estado de Recursos Humanos e Administração, extingue o Instituto Estadual de Desenvolvimento de Recursos Humanos - IEDRHU - e dá outras providências. Belo Horizonte, 1996. Disponível em <https://www.almg.gov.br/consulte/legislacao/completa/completa.html?tipo=LEI&num=12159&ano=1996&aba=js_textoOriginal>. Acesso em: 22 out. 2017.

_____. Lei estadual nº 22.257 de 27 de julho de 2016. Estabelece a estrutura orgânica da administração pública do Poder Executivo do Estado e dá outras providências. Belo Horizonte, 2016. Disponível em <<http://www.almg.gov.br/consulte/legislacao/completa/completa-nova-min.html?tipo=LEI&num=22257&comp=&ano=2016&texto=consolidado>>. Acesso em: 22 out. 2017.

_____. RESOLUÇÃO nº 59 de 06 de agosto de 2012. Dispõe sobre delegação de competência no âmbito da Secretaria de Estado de Planejamento e Gestão para a prática de atos que especifica. Belo Horizonte, 2012. Disponível em <<http://www.casacivil.mg.gov.br/Sistemas/LegislacaoCompleta.aspx?cod=171397>> Acesso em: 03 nov. 2017

_____. RESOLUÇÃO nº 75 de 02 de outubro de 2014. Altera a Resolução SEPLAG nº 59, de 06 de agosto de 2012, que dispõe sobre delegação de competência no âmbito da Secretaria de Estado de Planejamento e Gestão para a prática de atos que especifica. Belo Horizonte, 2014. Disponível em <<http://www.casacivil.mg.gov.br/Sistemas/LegislacaoCompleta.aspx?cod=171398>> Acesso em: 03 nov. 2017

_____. RESOLUÇÃO nº 26 de 22 de maio de 2015. Altera a Resolução SEPLAG nº 59, de 6 de agosto de 2012, que dispõe sobre delegação de competência no âmbito da

Secretaria de Estado de Planejamento e Gestão para a prática de atos que especifica. Belo Horizonte, 2015. Disponível em <<http://www.casacivil.mg.gov.br/Sistemas/LegislacaoCompleta.aspx?cod=172318>> Acesso em: 03 nov. 2017

_____. RESOLUÇÃO nº 4.973 de 20 de janeiro de 2017. Restabelece Comissão instituída pela Resolução Conjunta SEF-SEPLAG nº 4.928, de 19 de setembro de 2016 e dá outras providências. Belo Horizonte, 2017. Disponível em <http://jornal.iof.mg.gov.br/xmlui/bitstream/handle/123456789/176122/caderno1_2017-01-21%2015.pdf?sequence=1>. Acesso em: 03 nov. 2017.

_____. RESOLUÇÃO nº 4.928 de 19 de setembro de 2016. Institui Comissão destinada a implementar a transferência da gestão de imóveis, da Secretaria de Estado de Planejamento e Gestão para a Secretaria de Estado de Fazenda e dá outras providências. Belo Horizonte, 2016 Disponível em <http://www.compras.mg.gov.br/index.php?option=com_content&view=article&id=845&Itemid=100124> Acesso em: 03 nov. 2017.

_____. RESOLUÇÃO nº 5.022 de 29 de junho de 2017. Altera a Resolução Conjunta SEF-SEPLAG nº 4.973, de 20 de janeiro de 2017, que restabelece a Comissão instituída pela Resolução Conjunta SEF-SEPLAG nº 4.928, de 19 de setembro de 2016. Belo Horizonte, 2017. Disponível em <http://jornal.iof.mg.gov.br/xmlui/bitstream/handle/123456789/184751/caderno1_2017-06-30%2015.pdf?sequence=1> Acesso em: 03 nov. de 2017

MORAES, L. KILIMNIK, Z. **As dimensões básicas do trabalho qualidade de vida e stress: Uma análise em profissões de impacto na sociedade.** 1992. p. 203. Relatório de Pesquisa (Mestrado em Administração) - Universidade Federal de Minas Gerais. Belo Horizonte, 1992.

MORIN, Estelle M. **Sentidos do Trabalho.** Revista de Administração de Empresas – São Paulo, v.41, n.3. Jul./Set, 2001.

NILLES, Deise Silva de Oliveira. **Prazer e sofrimento no trabalho: Análises das vivências de servidores da Secretaria de Estado de Planejamento e Gestão de Minas Gerais SEPLAG.** 2017. Mestrado (Mestre em Administração) - Centro de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração da Universidade Federal de Minas Gerais, Belo Horizonte, 2017.

PEDROSO, Bruno *et al.* **Desenvolvimento e validação da versão brasileira do Diagnóstico do Trabalho (Job Diagnostic Survey) de Hackman e Oldham.** Revista Gest. Prod., São Carlos, v. 21, n. 2, p. 285-301, 2014.

RODRIGUES, Marcus Vinícius Carvalho. **Qualidade de Vida no Trabalho: Evolução e análise no nível gerencial**. 12ª ed. Editora Vozes, 2009.

SIQUEIRA, Mirlene Maria Matias. COLETA, José Augusto Dela. **Metodologia para Investigação da qualidade de vida no trabalho**. Arq. Bras. Psic. Rio de Janeiro, 3 tri. ago., 1989.

STAKE, R. **Case Studies**. In: DENZIN, N.; LINCOLN, T. **Handbook of Qualitative Research**. London: Sage, 2005.

TITO, Alvimar José. **Diagnóstico sobre Qualidade de Vida no Trabalho no âmbito da Secretaria de Estado de Recursos Humanos e Administração de Minas Gerais**. 1999. Monografia (Graduação em Administração Pública) – Escola de Governo Professor Paulo Neves de Carvalho, Fundação João Pinheiro, Belo Horizonte, 1999.

VASCONCELOS, Anselmo Ferreira. **Qualidade de Vida no Trabalho: origem, evolução e perspectivas**. Cadernos de Pesquisas em Administração. São Paulo, vol. 8, nº 1, jan. /mar, 2001.

APÊNDICE A - QUESTIONÁRIO

Dados Sócio-demográficos e Profissionais	
<p>1) Sexo: Masculino Feminino Prefiro não declarar Outros...</p>	<p>5) Há quanto tempo você trabalha (no total)? Menos de 1 ano de 1,1 a 2 anos de 2,1 a 5 anos de 5,1 a 10 anos de 10,1 a 15 anos de 15,1 a 20 anos de 20,1 a 25 anos de 25,1 a 30 anos mais de 30,1 anos</p>
<p>2) Idade: Até 20 anos 21 a 24 anos 25 a 30 anos 31 a 35 anos 36 a 40 anos 41 a 45 anos 46 a 50 anos mais de 51 anos Outros...</p>	<p>6) Há quanto tempo você trabalha na SEPLAG? Menos de 1 ano de 1,1 a 2 anos de 2,1 a 5 anos de 5,1 a 10 anos mais de 10,1 anos</p>
<p>3) Estado civil: Solteiro Casado Desquitado / divorciado / separado Viúvo União Estável Outros...</p>	<p>7) Qual seu cargo atual? Agente Governamental Gestor Governamental Especialista em Políticas Públicas e Gestão Governamental Recrutamento Amplo Outros...</p>
<p>4) Escolaridade: Ensino fundamental incompleto Ensino fundamental completo Ensino médio incompleto Ensino médio completo Ensino superior incompleto Ensino superior completo Especialização Mestrado Doutorado</p>	<p>8) Você ocupa função gerencial? Sim (superintendente, diretor, etc) Não</p> <p>9) Há quanto tempo você trabalha neste cargo? Menos de 1 ano de 1,1 a 2 anos de 2,1 a 5 anos de 5,1 a 10 anos de 10,1 a 15 anos de 15,1 a 20 anos de 20,1 a 25 anos de 25,1 a 30 anos mais de 30,1 anos</p>

10) Qual é sua faixa salarial? (SM = salário mínimo)

Até 2 SM

de 2,1 a 5 SM

de 5,1 a 7 SM

de 7,1 a 10 SM

de 10,1 a 12 SM

Acima de 15,1 SM

11) Em que área você atua na SEPLAG?

Gabinete

Subsecretaria de Planejamento, Orçamento e Qualidade do Gasto

Subsecretaria de Gestão da Estratégia Governamental

Subsecretaria de Gestão de Pessoas

Intendência da Cidade Administrativa

Centro de Serviços Compartilhados - CSC

12) Em qual Superintendência/ Diretoria/ Núcleo? (Responder até o último nível hierárquico)

Texto de resposta longa

Fonte: Nilles (2017)

Parte 1

ESCOLHA APENAS A ALTERNATIVA (NÚMERO) QUE REPRESENTA A DESCRIÇÃO MAIS PRECISA DO SEU TRABALHO DE ACORDO COM A ESCALA APRESENTADA EM CADA PERGUNTA.

Nesta seção do questionário você deve descrever o seu trabalho da forma mais objetiva possível. Não use essa seção para mostrar o quanto você gosta ou não gosta do seu trabalho.

Portanto, tente descrever seu trabalho da forma mais exata e objetiva que você conseguir.

1	2	3	4	5	6	7
---	---	---	---	---	---	---

<p>1.1 O quanto seu trabalho requer que você trabalhe em contato com outras pessoas?</p> <p>1-----2-----3-----4-----5-----6-----7</p> <p>Muito pouco: O relacionamento com outras pessoas não se faz necessário no decorrer do meu trabalho.</p> <p>Moderadamente: Algum relacionamento com outras pessoas é necessário.</p> <p>Bastante: O relacionamento com outras pessoas é absolutamente essencial e parte crucial do desenvolvimento do trabalho.</p>
<p>1.2 Qual é o nível de autonomia existente em seu trabalho? Isto é, até que ponto lhe é permitido decidir a maneira de realizar suas tarefas?</p> <p>1-----2-----3-----4-----5-----6-----7</p> <p>Muito pouca autonomia: Meu trabalho não me permite decidir como e quando realizar as tarefas.</p> <p>Autonomia moderada: Muitos aspectos são padronizados e não estão sob meu controle, mas eu posso tomar algumas decisões.</p> <p>Muita autonomia: Meu trabalho me permite total responsabilidade para decidir como e quando fazê-lo.</p>
<p>1.3 Você desenvolve em seu trabalho atividades do início ao fim? Ou apenas uma das etapas de uma atividade a ser finalizada por outras pessoas ou máquinas?</p> <p>1-----2-----3-----4-----5-----6-----7</p> <p>Meu trabalho é somente uma pequena parte do trabalho global; o resultado das minhas atividades não pode ser visto no serviço ou produto final.</p> <p>Meu trabalho é uma parcela moderada do trabalho global; minha contribuição pode ser vista no resultado final.</p> <p>Meu trabalho envolve terminar todas as atividades que iniciei; os resultados das minhas atividades são facilmente vistos no serviço ou produto final.</p>
<p>1.4 Qual o nível de variedade presente em seu trabalho? Isto é, até que ponto o trabalho exige que realize tarefas diferentes, que requerem habilidades distintas?</p> <p>1-----2-----3-----4-----5-----6-----7</p> <p>Muito pouca variedade: O trabalho requer que eu faça as mesmas atividades rotineiras inúmeras vezes.</p> <p>Variedade moderada.</p> <p>Muita variedade: O trabalho requer que eu faça muitas atividades diferentes, usando várias habilidades e talentos distintos.</p>
<p>1.5 De um modo geral, o quão significativo ou importante é o seu trabalho? Isto é, o resultado do seu trabalho influencia na vida ou no bem-estar de outras pessoas?</p> <p>1-----2-----3-----4-----5-----6-----7</p> <p>Não muito significativo: Os resultados de meu trabalho não aparentam influenciar outras pessoas.</p> <p>Moderadamente significativo.</p> <p>Altamente significativo: Os resultados de meu trabalho podem influenciar outras pessoas de diversas maneiras.</p>
<p>1.6 O quanto seus gerentes e colegas de trabalho fornecem informações a respeito do seu desempenho no trabalho?</p>

decisões.
2.10 Os supervisores frequentemente me informam a sua opinião sobre o meu desempenho no trabalho.
2.11 Em meu trabalho tenho a oportunidade de terminar as atividades que iniciei.
2.12 Meu trabalho fornece poucas informações sobre o meu desempenho.
2.13 Em meu trabalho possuo independência e liberdade para realizá-lo da forma que eu preferir.
2.14 Meu trabalho, em si, não é muito importante ou significativo para a Secretaria de forma global.

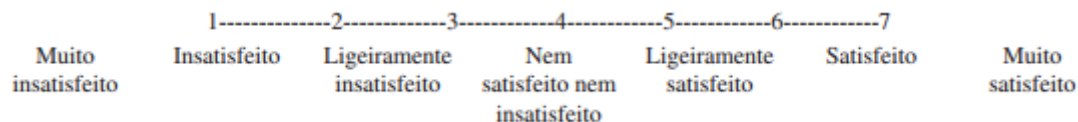
Fonte: Tito (1999)

Parte 3

ESCOLHA APENAS A ALTERNATIVA (NÚMERO) QUE INDICA O QUANTO VOCÊ ESTÁ SATISFEITO/ INSATISFEITO COM AS SITUAÇÕES COLOCADAS EM CADA UMA DAS AFIRMAÇÕES, DE ACORDO COM A ESCALA ÚNICA APRESENTADA.

Nesta seção você deve indicar o quão satisfeito você está com cada aspecto do seu trabalho listado abaixo.

Escala Única

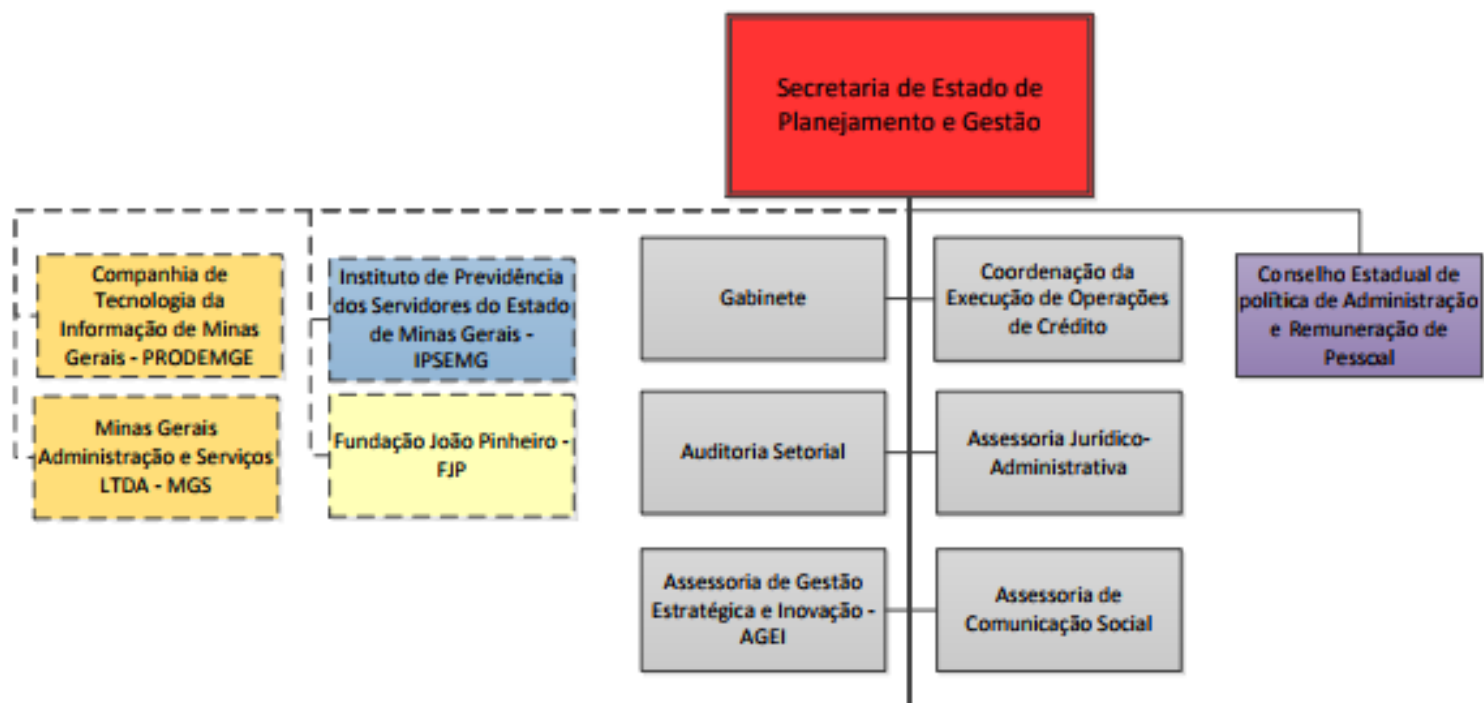


1	2	3	4	5	6	7
---	---	---	---	---	---	---

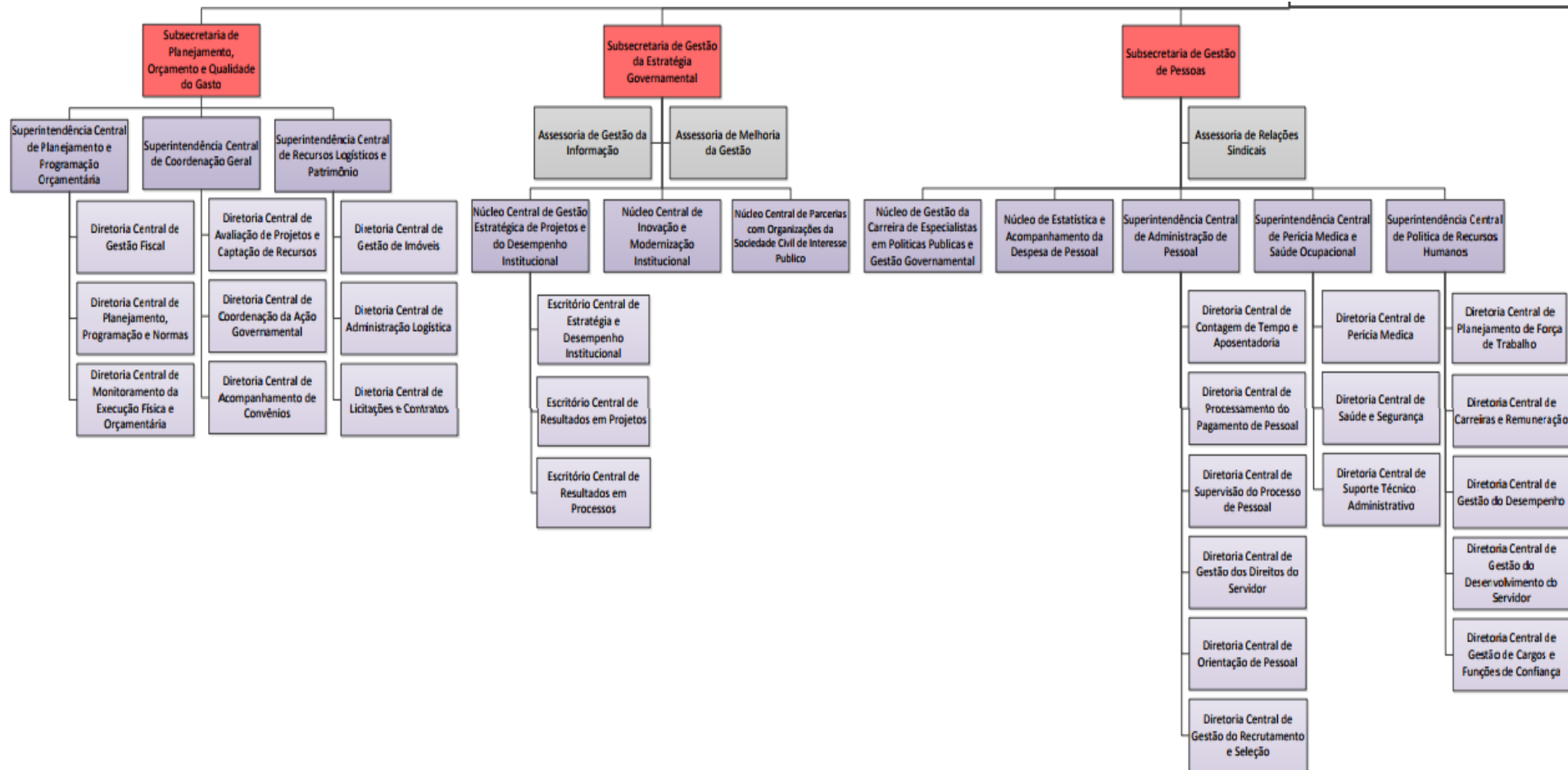
3.1 As pessoas com quem eu converso e trabalho no meu emprego.
3.2 O nível de respeito e justiça no tratamento que recebo do meu chefe.
3.3 O sentimento de recompensa ao realizar o meu trabalho.
3.4 A oportunidade de conhecer outras pessoas durante o meu trabalho.
3.5 A ajuda e conselhos que recebo do meu supervisor.
3.6 A possibilidade de pensar e agir independentemente no meu trabalho.
3.7 O grau de segurança que percebo quanto ao futuro das coisas nesta Secretaria.
3.8 A oportunidade de ajudar outras pessoas durante o trabalho.
3.9 A quantidade de competição no meu trabalho.
3.10 A qualidade da supervisão que eu recebo no meu trabalho.

Fonte: Tito (1999)

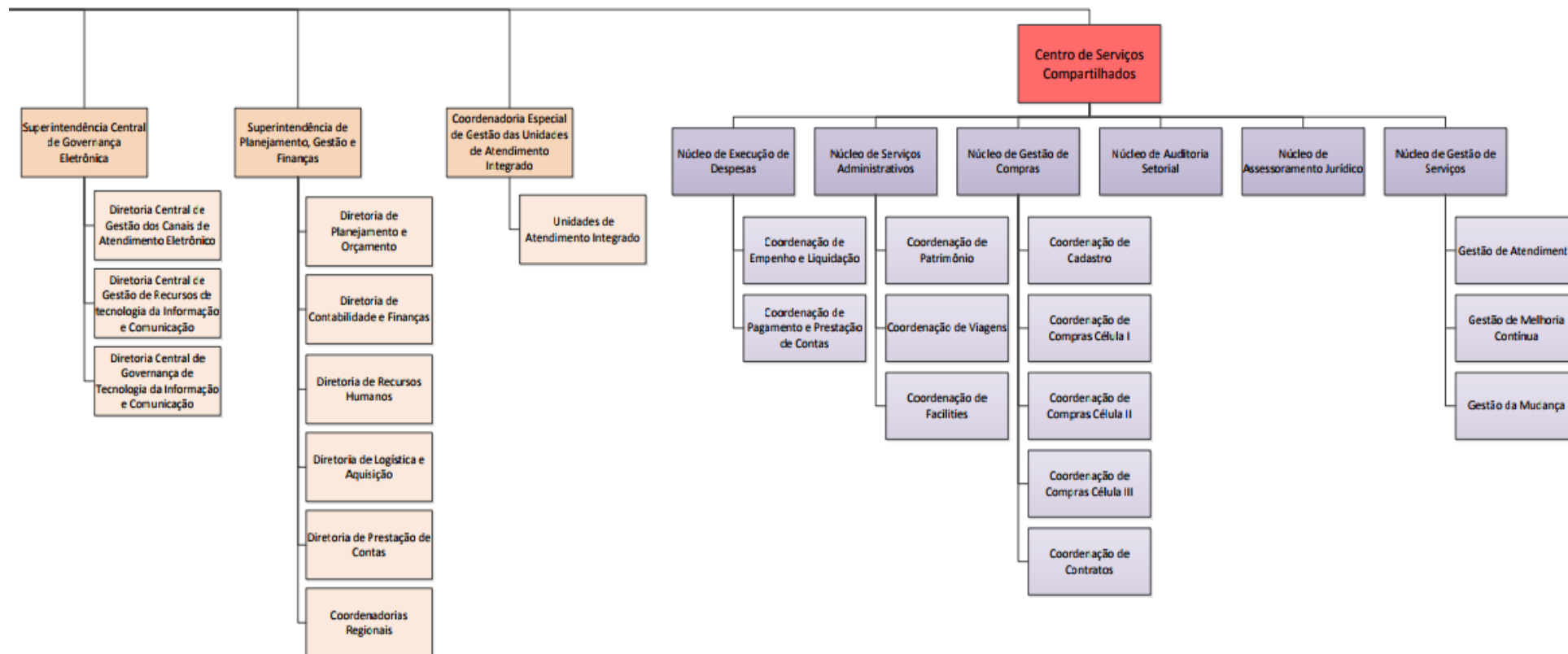
ANEXO A – ORGANOGRAMA SEPLAG 2017



Fonte: SEPLAG 2017



Fonte: SEPLAG 2017



Fonte: SEPLAG 2017

ANEXO B – ORGANOGRAMA SERHA 1999

